دايل كارنيغي

فن إدارة الوقت

كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك

مكتبة جزيرة الورد



فن إدارة الوقت

كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك

تأليف
دايـل كارنيغي

الناشـر
مكتبة جزيرة الورد
ميدان حليم خلف بنك فيصل الرئيسي شارع ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا
٠١٠٠١٠٤١١٥ ـ ٠١٠٠٠٤٠٤٦

بطاقة فهرسة

مكتبة جزيرة الورد

- اسم الكتاب : فن إدارة الوقت
- المؤلف : دايل كارنيغى
- رقم الإيداع: ٢٦٩١٤ / ٢٠١٠

الطبعة الأولى ٢٠١٠م



القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
شارع ٢٦ يوليو من ميدان الاوبرات : ٠٢٠٤٠٠٠٠١٠٠ ـ ٢٧٨٧٧٥٧٤
www.gwbook.net
E-mail:tokoboko_5@yahoo.com

مقدمـــة



إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور إنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا هادى له، وأشهد أنَّ لا إله إلا الله وحده لا شريك له، وأشهد أنَّ محمد عبده ورسوله.

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلا تَمُوتُنَّ إِلاَّ وَأَنتُم مُّسْلِمُونَ (١٠٢) ﴾[آل عمران: ١٠٢].

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ اتَّقُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُم مِّن نَّفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيراً وَنِسَاءً وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي تَسَاءَلُونَ بِهِ وَالأَرْحَامَ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلَيْكُمْ رَقِيباً (١) ﴾[النساء: ١].

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلاً سَدِيداً (٧٠) يُصْلِحْ لَكُمْ أَعْمَالَكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَمَن يُطِعِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ فَقَدْ فَازَ فَوْزاً عَظِيماً (٧١) ﴾[الأحزاب: ٧٠, ٧١].

أما بعد:

فهذا الكتاب «**فن إدارة الوقت**» تعلَّمه المستشرقون من ديننا الإسلامى الحنيف، الذى حَثَّنا على الوقت، وسيحاسبنا الله تعلى عليه، عن أبى

برزة الأسلمى رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قال: قال رسول الله ﷺ: «**لا تزول قدما عبد حتى يُسأل عن أربع: عن عمره فيما أفناه، وعن عمله ما عمل فيه، وعن ماله من أين اكتسبه، وفيما أنفقه، وعن جسمه فيما أبلاه**»[1].

قال الطيبى رحمة الله عليه: أن المسلم سيُسأل عن عمره الذى عاشه فى الدنيا فى أى شيئ ضيَّعه، وهل أنفقه فى طاعة أو معصية، وماذا عَمِلَ فيما عَلِمَ.

وهذا لا يُعارض الحديث الذى رواه البخارى ومسلم وغيرهما عن ابن عباس -رضى الله عنهما- قال: قال رسول الله ﷺ: «**عرضت علىَّ الأمم فرأيت النبى ومعه الرهط، والنبى معه الرجل والرجلان، والنبى ليس معه أحد إذ رفع لى سواد عظيم فظننت أنهم أمتى، فقيل لى: هذه أمتك ومعهم سبعون ألفاً يدخلون الجنة بغير حساب ولا عذاب، قيل: من هم يارسول الله؟ قال: الذين لا يرقون، ولا يسرقون، ولا يتطيرون، ولا يكتوون، وعلى ربهم يتوكلون**»[2].

وصلى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

كامل عويضة

مصر . المنصورة. عزبة الشال

---

(١) أخرجه الترمذى (٤ / ٦١٢، ح/ ٢٤١٧) وقال: حسن صحيح. وأبو يعلى (١٣ / ٤٢٨، ح / ٧٤٣٤) عن أبى برزة.

(٢) أخرجه البخارى (٥ / ٣١٧٠، ح / ٢٤٤٨) عن ابن عباس.

• أولاً :

العوامل الذاتية والموضوعية المؤدية إلى ضغوط العمل

لاشك أن منظمة العمل وحدة متكاملة تشمل الإمكانيات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة.

وتعتبر كفاءة منظمة العمل أمراً حتميًّا لتحقيق الأهداف التى تريدها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، ولعل العنصر البشرى هو أحد العناصر المتغيرة بالسمة الظاهر فى العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيس للتنمية الاجتماعية الذى هو هدف التنظيمات.

وبما أن ضغط العمل يحدث إرهاقاً نسبياً يعترى الموظف فى بيئة العمل نتيجة التراكمات المتعددة والعوامل المختلفة قد تنشط أحياناً وقد تقتر أحياناً حيث تصيبه بحالة من الإرهاق تسبب له مجموعة من الضغوط والإرهاق النفسى على المدى البعيد وقد تخلق أحياناً حالة من عدم الاتزان تفقده التركيز، مما لا يمكنه من إدارة وقته بكفاءة عالية تختلط فيها المهام مع بعضها البعض، وتضعف لديه تقدير الأولويات والإصابة بحالة من عدم التخطيط السليم فى وقته وتنظيمه بشكل يسمح له بأداء العمل بصورة مرضية.

ولاشك أن ضغوط العمل فى ظل تقدم علم السلوك الإنسانى لا

ترجع إلى سبب واحد وإنما إلى مجموعة من الأسباب والعوامل بعضها يختص بالبيئة التنظيمية والبعض الآخر يختص بالفرد ذاته ومن ثم إذا لم يستطع الفرد استحداث تغير فى البيئة التنظيمية والذى يندر أن يتم لذا يتطلب من الفرد إحدث نوع من التغيير فى عاداته وأساليب مواجهته ضغوط العمل.

وفيما يلى بعض الافتراضات النظرية عن ضغوط العمل بعضها تنظيمى أى خارجى، وبعضها الآخر سلوكى أى داخلى فى الفرد:

• أولاً: المسببات التنظيمية لضغوط العمل (عوامل البيئة التنظيمية) (الخارجية):

١- إذا زادت صعوبة العمل على العتبة الحسية لقدرة الفرد وإمكاناته على القيام بمهام معينة يشعر بضغوط نفسية بالغة.

٢- إحساس الفرد بضغوط نفسية لمطالب رئيسه المبالغ فيها أو لأساليب الضغط التى يمارسها عليه أو استبداله.

٣- عدم وضوح الاختصاصات أو توزيع المهام تؤثر على تمخض مشاعر الفرد بالضغوط الواقعة عليه.

٤- تعارض أو تناقض الأدوار التى يلعبها الفرد فى التنظيم.

٥- نظام العمل القائم على التنافس الفردى لا الجماعى يؤدى إلى تعرض الفرد لضغوط نفسية بالغة.

٦- التنافس على موارد العمل المحدودة يؤدى إلى ضعف أدوار بعض الأفراد وتقلص المهام المناطة به.

• ثانياً: المسببات الذاتية لضغوط العمل (عوامل بناء الشخصية) (الداخلية):

١- نقص قدرة الفرد على تحقيق التوافق المستمر مع متطلبات العمل المتغير.

٢- نقص القدرة على تحقيق التوافق النفسى الاجتماعى مع جماعة العمل والرئيس.

٣- ازدياد مستوى طموح الفرد عن مستوى قدراته الفعلية.

٤- ازدياد حدة الصراع على الأدوار دون قدرة حقيقية على أدائها جميعاً بدقة بالغة.

٥- اختلال العلاقات الإنسانية فى البيئة التنظيمية يؤدى ببعض الأفراد إلى الانزواء والانسحاب.

■ المصادر الموضوعية المسببة لضغوط العمل:

تتعدد المصادر الموضوعية المسببة لضغوط لعمل ولعل أهمها:

١- المرتبة (المنزلة) الوظيفية.

٢- تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة الموظف.

٣- عدم الإحساس بالاستقلالية فى أداء أو إدارة العمل.
٤- العمل المؤدى على وتيرة واحدة (عمل روتنى).
٥- خطورة العمل.
٦- بيئة العمل المادية.
٧- المسؤولية عن الآخرين فى العمل.
٨- تعارض الأدوار (صراع الأدوار).
٩- الإجهاد التام (البدنى والنفسى).
وفيما يلى إيضاح لبعض عناصر ضغوط العمل الموضوعية:

● أولاً: المرتبة الوظيفية:

تُشير كل الدلائل فى بيئة العمل على أن ازدياد الرضى الوظيفى إنما ينبع عادة من الأعمال التى يتمتع صاحبها بدخل عال مصحوباً بمرتبة عالية، وهناك علاقة مضطردة بين الصحة العامة للموظف ونوعية العمل الذى يمارسه، خاصة فى الإدارة العليا، أما الوظائف التى فى أدنى السلم الوظيفى عادة ما تكون سبباً لتوليد الشعور لدى الموظفين بعدم الاحترام وتقدير الذات وقد يكون هذا الوضع سبباً مباشراً من ازدياد حدة الضغوط على الموظفين.

● ثالثاً : تزايد العبء الوظيفى أكثر من طاقة الموظف :

يعتبر العمل عبئا على الموظف عندما يكون أكثر من طاقته ويتضح هذا عند ممارسة بعض الأعمال الصعبة والتى تتطلب جهداً جسيماً كبيراً مع عدم إعطاء الموظف الوقت الكافى للقيام بهذا العمل ولقد دلت كثير من الإحصائيات والدراسات أن هناك علاقة بين اعتلال الصحة العقلية للموظف من جانب، وصعوبة العمل وقصر الوقت المخصص لإنجازه من جانب آخر، كما أن المشرفين والمدراء الذين تتطلب أعمالهم قضاء وقتاً أكثر فى بيئة العمل خاصة عند ممارسة الاتصالات الهاتفية والاجتماعات ومقابلة العملاء والجمهور يكونون أكثر عرضة لضغوط العمل.

❊❊❊❊❊

● ثانياً :

عدم الإحساس بالاستقلالية فى إدارة العمل

تشير كثير من الدراسات إلى أهمية الاستقلالية فى بيئة العمل وعلى مدى تأثيرها النفسى على الموظف وقد وجد أن هناك علاقة مضطرد بين ما يتمتع به الموظف من استقلالية وبين مقاييس اعتبار الذات وكلما كانت ممارسة الاستقلالية فى بيئة العمل أكثر كلما كان اعتبارات الذات أعلى، وتعتبر عدم الاستقلالية أهم المصادر الموضوعية المسبب لضغوط العمل نظراً، لأن الموظفين فى بيئة العمل يكونون تحت مراقب المشرفين مراقبة دقيقة وصارمة مما يفقد الموظف أى إحساس بالاستقلالي خاصة وأنه ليس جزءاً من التنظيم بسبب عدم مشاركته فى إنتاجي أكبر.

* * * * *

● ثالثاً :

البيئــة الماديــة

تعتبر بيئة العمل المادية من أكثر العوامل تأثيراً على الأفراد وسبباً مباشراً من أسباب نشوء ضغوط العمل، ومن أمثلة ذلك: سوء حالة المبانى والحرارة والبرودة أو التغيير المفاجئ لأوقات العمل، سوء الأجهزة والمعدات أو استخدام تقنية أعلى من قدرات الموظف أو معدات قديمة كثيرة الأعطال مما تسبب بطأً فى الإنتاج.

* * * * *

● رابعاً :

الإجهاد التام (البدنى والنفسى)

يعتبر الإجهاد التام من الأنواع الفريدة للضغوط ويحدث هذا عادة للموظفين والمدراء الذين لهم علاقة مباشرة بالجمهور ولعل السبب فى ذلك أن طبيعة عملهم قد تكون سبباً مباشراً فى ازدياد الضغوط عليهم خاصة عند مقابلة الجمهور الذين قد تكون طبائعهم وأنماطهم الشخصية، ممن يتصفون بالاحتداد أو الغضب أو الفظاظة أو الاندفاعية أو اللاعقلانية أو الإلحاح أو صعوبة الاتصال بهم لعوائق النطق أو اللغة.

فيما يلى تلخيصاً لأهم ضغوط العمل على المستوى الفردى وعلى مستوى المنظمة.

■ **تنظيمياً :**

* تفويض السلطة.
* إدارة الوقت.
* تنظيم مهام العمل.
* التخطيط.
* العمل على إزالة غموض الدور وصراع الدور.

* حل الخلافات فى بيئة العمل .
* تفعيل آلية الاتصال .
* تشخيص المشكلات والعمل على حلها .
* تفعيل قاعدة البيانات وتنويع مصادرها .
* التعامل مع التقنية بموضوعية .
* تدريب وتطوير القوى البشرية .
* الإثراء الوظيفى .
* التوسع الوظيفى .

■ شخصياً ، سلوكياً :

* الراحة .
* الرياضة .
* التغذية .
* تغيير بعض العادات السلوكية .

■ نفسياً :

* استعن بمن تثق بهم فى طرح مشكلاتك .
* شارك الآخرين وناصرهم على حل مشكلاتهم .
* لا تكبت أحاسيسك تجاه الأحداث المتجددة .

* لا تنعزل عن الآخرين، حاول أن تكون اجتماعياً بشكل متوازن .
* غير اتجاهاتك للأفضل .

■ أمراض الضغوط :

١- أمراض القلب .
٢- أمراض نفسية جسدية .
٣- أمراض عقلية .
٤- أمراض أخرى .

■ أعراض الضغوط :

١- أمراض القلب .
٢- الكآبة .
٣- التدخين .
٤- زيادة نسبة الكليسترول .
٥- الصداع .

■ مصادر الضغوط الشخصية :

١- عدم الشعور بأهمية العمل .
٢- طموح محبط .

٣- الاهتمام .

٤- مستوى القلق .

٥- مستوى الانفعال .

٦- تحمل الغموض .

٧- سلوك النمط .

٨- أزمة منتصف العمر .

٩- المشكلات العائلية .

١٠- المواصلات من وإلى العمل .

١١- المشكلات المالية .

■ **مصادر الضغوط فى بيئة العمل : - المناخ التنظيمى :**

١- عدم المشاركة .

٢- المساوئ البيروقراطية .

٣- الإكراه على الطاعة .

٤- عدم الاستجابة من قبل الإدارة العليا .

٥- الثقافة السائدة فى المنظمة .

■ **مصادر الضغوط فى بيئة العمل : - الدور فى المنظمة :**

١- صراع الدور .

٢– غموض الدور.

٣– المسؤولية الإشراقية.

٤– الحدود المكانية.

■ مصادر الضغوط فى بيئة العمل: – تطوير الكفاءات:

١– عدم استغلال القدرات.

٢– إعطاء مسؤوليات أكبر.

٣– ضمان العمل.

٤– طموح لم يتحقق.

٥– النجاح.

■ مصادر الضغوط فى بيئة العمل: – المتعلقة بالعمل:

١– الملل من العمل.

٢– البيئة المادية.

٣– ضغوط الوقت.

٤– متطلبات العمل الهائلة.

٥– كثرة المعلومات.

٦– طبيعة العمل.

■ مصادر الضغوط فى بيئة العمل : العلاقات بالعمل :

١- سوء العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء .

٢- منافسة شخص آخر .

٣- الضغط الأدبى .

٤- طبيعة العمل .

■ الخصائص التنظيمية والعمليات :

السياسات التنظيمية :

- تقويم الأداء غير الملائم أو غير الفعال .
- عدم المساواة فى الأجور أو الرواتب .
- السياسات الغامضة أو الاعتباطية .
- قوة العمل المتناوبة .
- تغير مكان العمل باستمرار .
- الوصف التنظيمى المثالى .

- ■ البناء التنظيمى :

- المركزية، المشاركة المتدنية فى اتخاذ القرار .
- زيادة حجم المنظمة .
- اتباع الصيغ الرسمية بإفراط .

- التخصص الدقيق المفرط وتقسيم الموظفين تبعاً لهذ التخصصات.
- التداخل بين الوحدات التنظيمية.

■ العمليات التنظيمية:

- الاتصال السيء.
- التغذية المرتدة السيئة أو غير الملائمة، فيما يتعلق بالأداء.
- الأهداف الغامضة أو المتعارضة.
- التفويض غير الفعال.
- برامج التدريب.

■ مطالب العمل وخصائص الدور:

- ظروف العمل.
- الازدحام.
- غياب الخصوصية، أو التنظيمات الشخصية السيئة.
- الحرارة أو البرودة الزائدة.
- الضوضاء.
- عدم وجود الإضاءة الكافية.
- وجود التلوث الكيميائى.

- مخاطر أمنية .
- تلوث الهواء بما فى ذلك الإشعاعات .

■ **العلاقات الشخصية :**

- المشرفون المتهورون غير المؤهلين .
- عدم وجود التقدير أو القبول .
- التنافس .
- صعوبات فى تفويض المسؤوليات .
- الصراع بين وداخل المجموعات .

■ **مطالب الوظيفة :**

- العمل المتكرر .
- ضغوط الوقت والمواعيد النهائية لإنجاز العمل .
- المهارات المطلوبة المتدنية .
- المسئولية عن الآخرين .
- البطالة المقنعة .

■ **خصائص الدور :**

- صراع الدور .

- غموض الدور.
- الدور الذى يترتب عليه زيادة أعباء العمل أو نقصه.
- عدم تجانس الدور مع المكانة الوظيفية.

■ الخصائص الفردية والتوقعات:

- الخطائص الفردية.
- نمط الشخصية "A".
- القلق.
- عدم التسامح فى حالة وجود الغموض.
- المرونة الزائدة أو التشدد المفرط.
- الانطواء أو الانبساط الزائد.

■ التوقعات:

- مهام الوظيفة.
- الترقية العالية أو التخفيض من المرتبة أو الدرجة الحالية.
- الأزمات التى تحصل فى منتصف حياة الإنسان العملية.
- الميل إلى الاهتمام.
- عدم تلبية الأهداف غير المتوقعة.
- عدم الأمان الوظيفى.

■ مصادر ضغوط العمل:

● المصادر المتعلق بالفرد

عند الحديث عن مصادر ضغوط العمل لا يمكن أن نتحدث عنها بمعزل عن فهم شخصية الفرد وردود أفعاله تجاه كل المتغيرات التى تمر عليه سواء كان فى بيئة العمل أو خارجها، وقد تكون التركيبة الخاصة بالفرد مصدراً لضغوط العمل، وبما أن الأفراد لهم شخصياتهم الخاصة خارج بيئة العمل والتى قد تكون مليئة بالإثارة والتعقيد وقد تكون العوامل الوراثية سبباً رئيسياً لمصادر ضغوط العمل والتى قد ينقلها الفرد لبيئة العمل فتسبب ضغطاً عليه لعدم التأقلم مع البيئة المحيطة للموروث الاجتماعى الذى عاش به.

إن هناك عوامل كثيرة قد تساهم فى إحداث الضغوط على الأفراد فى بيئة العمل ويمكن حصرها على النحو التالى:

* **أولاً**: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد.
* **ثانياً**: المصادر النفسية.
* **ثالثاً**: المصادر السلوكية.

* أولاً: المصادر المتعلقة بشخصية الفرد:

شخصية الفرد من أشد المواضيع تعقيداً فى مجال دراسة السلوك الإدارى لما تتسم به شخصية الأفراد بالغموض والتعقيد، ونظراً لتعدد

العوامل المرتبطة لهذه الشخصية المعقدة وأثر هذا التعقيد فى مجال ضغوط العمل، لذا فإن التركيز فى الوقت الراهن على هذه الشخصية تحت مسمى : ١- مفهوم الذات، ٢- نمط وسلوك الشخصية (أ)، و(ب)، ٣- الشخصية القلقة. ٤- مركز التحكم.

١- مفهوم الذات :

يقصد بمفهوم الذات اتجاهه ومفهومه عن ذاته ويمثل مفهوم الذات إدراكنا الشخصى لذواتنا والتى قد لا تنطبق مع النظرة من قبل الآخرين لذا تزداد حاجة الإنسان لتنمية شعوره بالثقة والاعتبار وتقدير الآخرين لمهارته لكى يثير إعجابهم ويصبح مديراً متفوقاً.

إن مفهوم الذات مفهوم معقد من حيث التكوين ومن حيث التأثير على سلوك الأفراد لذا يمكن أن نقسم مفهوم الذات إلى ستة أنواع هى :

الوعى بالذات - القيمة الذاتية - حب الذات - تقدير الذات - الثقة فى الذات - احترام الذات.

لذا نجد أن مفهوم الذات بناءً على ما سبق من مكونات ووصف للذات يعتبر خطأ متصلاً من الإيجابية المتناهية إلى السلبية المنحدرة ومفهوم الذات يتطور على مدى السنين من خلال المؤثرات التى تمر عليه والتوجيهات التى يتلقاها من الآخرين على اختلاف مستوياتهم ومستوى العلاقة بها.

■ **نمط السلوك الشخصية (أ)، و(ب) :**

يعود استخدام هذا المصطلح إلى (فريدمان ورزنمان) وبالنسبة لنمط الشخصية (أ) فإنه يتميز بالطموح والإقدام والجراءة ويتحدث بانفعال ويطلب من الآخرين الاستعجال بتنفيذ أمره وهو يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام فى أقل وقت ممكن. ونجده مشغولاً دائمًا بالمواعيد المقررة لإنجاز الأعمال، وبالرغم من دقته وإنجازه فإنه غيور ويكره الانتظار كما أنه فى صراع مستمر مع الأفراد والأحداث والأشياء.

أما فيما يتعلق بالشخصية (ب) فإنه ليس لديه أى نمط من الأنماط السابقة على أنه لا يعنى أن نمط الشخصية (ب) لا يتصفون بالتنافس والدافعية بالأداء بل إنهم يمكن أن يكونوا كذلك والاختلاف الأساسى بين النمطين يتمثل فى أن نمط الشخصية (أ) شخصية تسابق الزمن بينما (ب) يعمد إلى إيقاع منتظم: ولقد حاول (لويانس) أن يفرق بين نمط الشخصية (أ)، و(ب) من خلال وصفه لسلوك كل منهما كما هو موضح بالشكل.

الجدول (١) : الفروق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)

نمط الشخصية (أ)	نمط الشخصية (ب)
- مستعجل دائماً.	- ليس فى عجلة من أمره دائماً.
- يمشى بسرعة	- متأن فى مشيته.
- يأكل بسرعة.	- يستمتع بوقته دون إحساس بالذنب.
- غير صبور بسبب ضياع الوقت.	- صبور ولا يؤنب نفسه كثيراً على ضياع الوقت.
- يعمل شيئين فى آن واحد.	- ليست لديه مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال.
- لا يستمتع بوقت الفراغ.	- يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب.
- مشغول بالأرقام.	- ذو أسلوب لطيف فى الحياة.
- يقيس النجاح بالكمية.	- لا يهتم بالوقت.
- شديد وعنيف.	
- منافس.	
- يشعر دائماً أنه تحت ضغط الوقت.	

التمرين: يبين أنماط الشخصية (أ) و (ب) وعلاقتها بالضغوط.

فيما يلى (٢٠) عبارة حدد مدى درجة انطباق كل عبارة عليك وذلك باختبارك واحدة من بين الإجابات التالية:

(٥) عادة. (٤) غالبا. (٣) أحياناً. (٢) ليس كثيراً. (١) نادراً.

ضع الأرقام التى تمثل الإجابات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الخط الموجود أمام كل عبارة:

(ـــ) ١-	أعمل بأسرع قدر ممكن.
(ـــ) ٢-	أعمل فى أيام الراحة.
(ـــ) ٣-	أضع لنفسى موعداً نهائياً قصيراً لإنجاز عمل.
(ـــ) ٤-	أستمتع بالعمل أكثر من أى أنشطة أخرى.
(ـــ) ٥-	أتكلم وآكل بسرعة.
(ـــ) ٦ -	أضع لنفسى معايير عالية جداً وأعمل بشدة من أجل تحقيق هذه المعايير.
(ـــ) ٧ -	أستمتع بالتنافس، فأنا أعمل أو ألعب من أجل الفوز، أنا لا أحب أن أخسر.
(ـــ) ٨ -	أترك الغداء (الأكل) أو آكله بسرعة عندما يكون هناك عمل أريد أن أقوم به.
(ـــ) ٩-	دائمًا فى عجلة من أمرى.

(ــ) ١٠-	أعمل أكثر من مهمة (شغلة) فى وقت واحد.
(ــ) ١١-	- لا يفارقنى الغضب.
(ــ) ١٢-	أصبح عصبياً أو قلقاً عندما اضطر إلى أن أنتظر.
(ــ) ١٣-	أقيس الإنجاز والتقدم على أساس الوقت والأداء.
(ــ) ١٤-	أكلف نفسى إلى الدرجة التى أصبح فيها متعباً.
(ــ) ١٥-	أشعر أن ما حصل فى حياتى قد حصل بالقضاء والقدر.
(ــ) ١٦-	أتلقى النقد على أساس أنه استهانة بقدراتى.
(ــ) ١٧-	أحاول أن أتفوق على زملائى فى العمل.
(ــ) ١٨ -	أصبح غاضباً عندما يجب أن يتغير روتينى أو طريقة حياتى المعتادة.
(ــ) ١٩-	أحاول أن أعمل الشيء الكثير فى أقل وقت.
(ــ) ٢٠-	أقلل من شأنى أومن شأن إنجازاتى.
(ـــ)	المجموع

اجمع الأعداد (١-٥) التى تمثل إجاباتك للعشرين عبارة السابقة سيتراوح معدل درجاتك بين ٢٠، ١٠٠ بعد ذلك ضع (X) على الخط المتقطع فى المكان الذى يعبر عن درجتك.

١٠٠ ٨٠ ٦٠ ٤٠ ٢٠

شخصية أ ، ، ، ، شخصية ب

٣- (الشخصية القلقة) :

يمثل القلق نوعاً من الأمراض النفسية خاصة العصابية منها والتى تمثل اضطراباً فى شخصية الإنسان وتجعله قلقاً بصفة دائمة بحيث تقل لديه حالات الرضى والسعادة .

ومع أن الناس جميعاً قد يصابون بحالة من الخوف والقلق إلا قليلاً منهم هم الذين ينطبق عليهم الشخصية القلقة وقد حدد رتشارد سوين عدة أنواع من القلق هى :-

* الخوف يصدر من الخطر الناشئ بينما القلق يكون منتشراً وغير مرتبط بموقف معين .

* استجابات الخوف تنتهى بعد انتهاء الموضوع بينما القلق قد يدوم لفترة أطول .

* الخوف يحفز للتصرف مع الموضوع المخيف بينما القلق الشديد يحدث الاضطراب والاختلال ويؤدى إلى أنوا ع من السلوك باستجابات غير مناسبة .

٤- مركز التحكم :

يعرف مركز التحكم أنه اعتقاد الفرد لكل ما يحدث له من أحداث فى حياته إنما هى محكومة بتصرفاته أو أنها خاضعة لعوامل خارجة عن إرادته مثل الحظ والصدفة . وقد أشير إلى أن مركز التحكم لدى الإنسان

بين درجة عالية من السيطرة الداخلية، ودرجة عالية من السيطرة الخارجية فالذى تسيطر عليه عادة التحكم الخارجى إنما يعتقدون ما يتعرضون له خارجًا عن إرادتهم نتيجة لعوامل خارجية بينما يشعر الذين تسيطر عليهم عادة التحكم الداخلى أن باستطاعتهم التأثير على ما يحدث له.

■ تمرين على مركز التحكم:

فيما لى خمس عبارات الرجاء وضع الدرجة المناسبة على الخط الموجود أمام كل عبارة والتى تعبر فيها على مدى موافقتك أو عدم موافقتك على كل عبارة.

(موافق)	(محايد)	(غير موافق)
١	٢	٣

(ـــ) ١- إن النجاح فى الحياة يعتمد على الشخص الجاد بدلاً من اعتماده على الحظ والمصادفة.

(ـــ) ٢- أنا الذى أقرر ما الذى أعمل، وما الذى أقول بدلاً من أسمح للأشخاص والمواقف أن تؤثر فىّ وتملى علىّ تصرفى.

(ـــ) ٣- إن الترقى والتقدم فى العمل يعتمد على العمل الجاد بدلاً من الاعتماد على الشخص الذى تعرف.

(ـــ) ٤- أنا الذى أقرر ما الذى يحدث فى حياتى بدلاً من أن أكون

تحت رحمة الأشخاص الآخرين والظروف .

(ــ) ٥- إن الطلبة هم الذين يحددون الدرجات التى يحصلون عليها وذلك من خلال جهوده بدلاً من كون الأساتذة هم الذين يحددون درجات الطلاب .

(ــ) المجموع ا ..

اجمع الدرجات وضعها أمام جملة « المجموع الكلى » وسوف تكون درجاتك من ٥ -٢٥ .

ضع المجموع الكلى للدرجة على الخط أدناه وذلك بوضع علامة (X) على النقطة التى تعبر عن درجتك .

داخلى : ٥ ١٠ ١٥ ٢٠ ٢٥ خارجى

- ما هو تفسيرك لهذه الدرجة :

- ما الذى تعلمته من هذا التمرين ؟

*** ثانياً : المصادر النفسية (معالجة الظروف فى بيئة العمل) :**

تعتبر الأسباب النفسية من أشد الأمراض المتشعبة وهى السبب الرئيسى فى ضغوط الأعمال، ويمكننا أن نعرف المصادر النفسية بأنها مجموعة الأحداث والموقف التى تنشأ نتيجة التفاعل المعقد بين الفرد والبيئة ومدى إدراكه للأحداث وردة الفعل لها .

ولما كانت المصادر النفسية مسببة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعه فإننا سنستعرض أهم أسباب مصادر الضغط النفسى :

١- الكتيف ؟

يعتمد التكيف على قدرة الإنسان للتفاعل مع البيئة التى يحيط بها وأن يغير سلوكه تبعاً للبيئة التى يعيش فيها.

فالبيئة التى يعيش بها الإنسان لا تعرف الاستقرار بل هى فى تغير تام وتمر بها أحداث متتابعة قد تكون بطيئة وقد تكون سريعة وقد يكون بعضها مفاجئاً، ولذا فإن هذه الأحداث المتعددة تؤثر سلباً أو إيجاباً مع كل الأحداث التى تمر به وتفرغ عليه نوعاً من التكيف معها مهما بلغت حدتها، والأمثلة على ذلك كثيرة مثل العلاقات مع بيئة العمل والخلافات الزوجية ومحدودية الدخل، بصفة عامة يمكن القول إن تكرار الحوادث مع الإنسان وصعوبة تكيفه معها تعتبر سبباً رئيسياً لأسباب الضغوط سواء كانت فى بيئة العمل أو خارجها.

٢- الإحباط:

يحدث الإحباط عندما يواجه الإنسان مجموعة من العقبات تقف فى سبيل ترقيه وتقدمه فى بيئة العمل أو فى إشباع حاجاته ورغباته ولقد ينشأ الإحباط من عدة مصادر هى:

أ- **الحالة الاقتصادية**: عدم كفاءة الدخل بما لا يسمح لتحقيق توفير الحاجات الضرورية أو فقدانه فى حالة الفصل من الوظيفة.

ب- **الحالة المرضية**: مثل العاهات التى تعوق الفرص بدون تحقيق

طموحه.

جـ- **الظروف الاجتماعية**: والتى تتمثل فى القوانين والقواعد والعادات والأنظمة التى تسنها المجتمعات واتجاهات التحيز أو التعصب عند الناس.

د- **الظروف المهنية**: وهى ظروف العمل ومتطلباته كالترقية ولوازم العمل وعدم تطابق الوظيفة مع المؤهل أو المهارة.

و- **العلاقة بين الأشخاص**: وذلك عندما تكون تلك العلاقة قائمة على التنافس الحاد أو الجاد وعدم فهم الآخرين للشخص أو عدم مشاركته لهم أو التعاون معهم.

كل العناصر السابقة تخلق لدى الفرد استجابة للإحباط لشعوره بأن هناك قوة تحبطه وتعيقه من تحقيق أهدافه وعند التحدث عن الإحباط فى بيئة العمل فإننا نتحدث عن اللوائح والأنظمة التى تسود فى المنظمات التى يعمل بها الفرد خاصة الأنظمة البيروقراطية فيها حيث يشعر كثير من الأفراد أن وظائفه قد لا تمس تخصصاته بأى صفة.

* ثالثاً: المصادر السلوكية:

تعتبر المصادر السلوكية أحد روافد الضغوط الرئيسية فى بيئة العمل وهذه المصادر تركز على سلوك الفرد وتصرفاته بوعى أو بغير وعى حيث تؤدى هذه التصرفات إلى تفاقم مشكلات الضغوط لديه وازدياد

حجمها وخطورتها ومع أن هذه المصادر متعددة ومتنوعة فإننا سنركز على نوعين هما:

١- سوء إدارة الوقت:

يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التى تؤدى إلى ضغوط العمل حيث لايستطيع الفرد تنظيم وقته حتى فى ظل غياب أعباء العمل سبب من أسباب الضغوط، وقد يتضمن عنصر الوقت وإدارته عدم قدرة الموظف سواء كان رئيساً أو مرؤوساً على الالتزام والوفاء فى الوقت المتاح له أو بسبب عدم قدرته على تنظيمه أو بسبب عدم وجود الوقت الكافى أو هذا وذاك لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا يرتبط بالضرورة لزيادة أو نقصان المهام الموكلة له وإنما تعود أصلاً إلى الشخص ذاته لعدم قدرته على تنظيم الوقت.

إن مفهوم الوقت مفهوم شخصى وبالتالى فإن طريقة قضاء المرء لوقته فى العمل إنما هى تعبير صادق عن شخصية الفرد وأسلوب تعامله وطريقة معالجته للأعمال التى توكل إليه، ولذا يجب أن نعمل فى الوقت المتاح لنا ولا نضيع أى دقيقة منه وبالتالى نستطيع أن نقوم بالعمل على الوجه الأكمل. إن الأسئلة التالية تعتبر أكثر الأساليب مضيعة للوقت فى حياة الموظف والتى تم تصنيفها إلى ثلاث فئات هى: أنت ومهامك، أنت وذاتك، أنت والآخرين.

٢- الصراع الشخصى:

فى بيئة العمل نجد أن العمل يسير جزءاً كبيراً من حياتنا فنحن نقضى ما بين سبع أو ثمان سا ' ~، فى اليوم وخمسة أيام فى الأسبوع أى أننا نقضى ساعات طوال فى بيئة العمل، ومعنى ذلك أننا نقضى وقتاً طويلاً فى التعامل مع الآخرين، وبعض الأشخاص الذين نعمل معهم نشاطرهم نشاطاتنا واهتماماتنا وبالتالى نكون معهم صداقات جيدة أما البعض الآخر نختلف معهم كثيراً لوجود مصالح متعارضة معهم ولذا فإن علاقات العمل من الأهمية بمكان فقد تكون مصدراً للرضا أو قد تكون مصدراً للضيق الشديد، وعدم الرضا عند الأشخاص تنشأ عنه الصراعات والخلافات والتى تعتبر من الأمور الشائعة فى بيئة مهما كانت بسيطة وهى مظهر من المظاهر التى يستحيل تفاديها، وهناك مجموعة من العوامل تؤدى إلى حدة الصراع فى بيئة العمل وبعضها مرتبط بالمنظمة نفسها مثل التنافس على المصادر سواء كانت مادية أو بشرية أو عدم العدالة فى توزيع المكافآت والحوافز بينما الآخر يتعلق بالعلاقات الشخصة فى بيئة العمل حيث تتضمن هذه العلاقات الصلة بالزملاء سواء كانوا مرؤوسين أو مشرفين، ونظراً لتعدد الصراعات فى بيئة العمل فإننا سنكتفى بنوعين منها:

أ- الصراع مع المديرين:

يستلزم نطاق الإشراف أن يكون الموظف تحت رقابة شخص معين

وهذه المسئولية ما تكون واضحة المعالم مثل مسئولية الموظف مع المدير لذا تستلزم هذه المسئولية وجود إشراف مباشر من المدراء على الموظفين بإعطائهم مجموعة من التعليمات والأوامر بدلاً من التقيد بها وفى ظل هذه القيود من قبل المدراء تعنى مصدراً من مصادر الصراع فى بيئة العمل وبالتالى تعتبر مصدراً من مصادر الضغوط فى بيئة العمل، ولابد للعاملين من الانصياع لهذه الأوامر والتعليمات،وقد يكون سوء الفهم من عدم وضوح الأدوار لدى المرؤوسين أن يحدث نوعًا من التمرد على هذه الأوامر والتعليمات مما يؤدى إلى نشوب خلاف مع المرؤوسين وقد يكون عدم وضوح الدور بالنسبة للمدير بعدم قيامه بمسئولياته على الوجه الأكمل وعدم تقيده بقواعد العلاقة بينه وبين المرؤوسين سبباً فى ذلك.

ب- الصراع مع الزملاء:

إن طبيعة الصراع مع الزملاء طبيعة حتمية يفرضها البقاء لوقت أطول مع بعضهم البعض سواء كان ذلك فى بيئة العمل أو فى النواحى الاجتماعية أو فى المناسبات الاجتماعية لمن هم فى نفس المكانة الوظيفية لذا فإن العلاقات الجيدة فى بيئة العمل تساعد على حد كبير فى تقليل الضغوط المرتبطة بالعمل، وعلى العكس فإن العلاقات السيئة تعد فى ذاتها مصدراً من مصادر الضغوط، وكلما كانت العلاقات جيدة فى بيئة العمل فإنها تخلق نوعاً من التكامل بينهم فى بيئة العمل أما إذا كانت هذه العلاقة تنافسية وغير متوازية فإنها تخلق بيئة غير سوية وهذا

الصراع مع الزملاء قد يعطل أداء العمل وتحويله للآخرين وقد ينشأ عن هذه الخلافات أن بعض الأفراد يفترض لنفسه مركزاً أو مكانة وظيفية لا يعترف بها الطرف الآخر أو قد لا يتقبلها حيث يفترض بعض الأفراد أنهم لديهم أفضلية على زملائهم الآخرين إما بسبب الفروق العمرية، أو المؤهل على أن أهم مصادر الصراع بين الزملاء فى العمل عندما يحاول بعض الموظفين لعب دور ما يسمى «بدور قوى» على الزملاء، وقد لا يقبل كثير من الموظفين هذا الدور لذا تنشأ الصراعات بين الزملاء لاعتقادهم أنهم إنما يملكون نفس الطبقات.

* **الحالة الدراسية: الصراع مع الزملاء:**

يبلغ أحمد العلى من العمر ٢٨ عاماً وهو يعمل فى إحدى الإدارات الحكومية منذ سنة تقريباً، وهو يعمل مع ١٢ زميلاً له فى العمل بنفس المستوى الوظيفى وبنفس الدرجة ويتمتع بعلاقات جيدة معهم باستثناء صالح الأحمد والذى يبلغ من العمر ٥٤ عاماً وهو أقدم موظف بهذه الإدارة يعتبر هذا الشخص دفاعياً وعدوانياً كما أن زملاءه يفضلون الانحياز إلى جانبه على أنه بعد فترة قصيرة من انضمام أحمد إليهم استطاع أن يقيم علاقات جيدة مع محمد وهو أحد أصدقاء صالح وفى البداية كانت العلاقة بين أحمد وصالح تبدو جيدة وكأنها ودية لكن بعد مضى أشهر توقف صالح عن الاتصال بأحمد ولم ير أحمد العلى

سبباً ظاهراً لهذا السلوك واستمر هذا الموقف عدة أيام حتى قابل صالح زميله أحمد وانفرد به جانباً وأخبره أنه من الواضح أن لديه مشكلة وأنه أى أحمد يشعر بأنه كان غير مهذب ولا يقدم العون إلى أحد ولقد فوجئ أحمد العلى بردة فعل صالح لاسيما وأنه غافل عن وجود أى مشكلة بينهما كما أنه لا يذكر أى موقف يقود صالح إلى تكوين هذا الرأى، ونتيجة لهذه المواجهة أصبح أحمد العلى مقهوراً وذليلاً فى العمل ويحاول أن يتجنب أى اتصال بصالح كلما كان ذلك ممكناً وبالتدريج أصبح سلوك صالح أكثر عدوانية تجاه أحمد بل إنه لم يقف عند هذا الحد بل أشرك زملاء آخرين فى الصراع فى محاولة منه لجذبه لصالحه وفى هذه الفترة تم إبلاغ أحمدعن طريق أحد الزملاء بأن صالحاً قد أبلغ كل شخص فى العمل بأنه كان مضطراً إلى تلفظ بعض الكلمات على أحمد ذلك بسبب سلوكه غير أن هذا الأمر لم يتوقف عند هذا الحد فقد صار صالح ينتقد عمل أحمد عند كل الزملاء وبشكل منتظم كما أن صالحاً أقام عدداً من المناسبات الاجتماعية ولم يدع أحمد العلى . أما بالنسبة لمحمد الذى يعتبر صديقاً للاثنين فقد وضع فى موقف حرج حيث إنه كان يحاول المحافظة على صداقة الطرفين من خلال العمل معهما فى مناسبات مختلفة والاجتماع معهما بصورة متصلة، وأخيراً لجأ أحمد العلى إلى المدير طالباً منه إبداء النصيحة بالكيفية التى يستطيع من خلالها معالجة الموقف، ولسوء الحظ فإن نصيحة المدير التى

قدمها لأحمد كانت تتمثل بأنه تظاهر بأنه لم يحدث شيء، وواصل العمل بشكل طبيعى هذه النصيحة لم تقدم أى حل فقد استمرت المشكلة وبقى أحمد العلى فى موقف صعب وغير سار فى العمل.

* **أسئلة :**

– هل كان تصرف أحمد مناسباً فى معالجة الموقف؟

– ما هو التصرف الآخر الذى كان بإمكان أحمد أن يسلكه للتعامل مع الموقف؟

– هل تعتقد أن نصيحة الإدارة لأحمد كانت ملائمة لحل الموقف؟

– كيف كان بإمكان الإدارة أن تستجيب لطلب أحمد بشأن النصيحة؟

■■■■■

● إدارة الوقت :

مصادر الضغوط المتعلقة بالعمل

الجدارة : تحديد أهم مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل.

الأهداف : عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على :

* تحديد مصادر الضغوط المتعلقة بثقافة المنظمة.
* معرفة أثر طبيعة الوظيفة على ضغوط العمل.
* معرفة دور أعباء العمل بزيادة الضغوط.
* تحديد دور الإحباط الوظيفى والمتمثل فى غموض الدور وصرا
كعامل مؤثر فى ضغوط العمل.
* معرفة دور العملية التنظيمية فى التأثير على ضغوط العمل.
* الربط بين ظروف العمل المادية وضغوط العمل.
* تحديد دور التغيير فى بيئة العمل كسبب من أسباب الضغوط.

الوقت المتوقع للتدريب : عشر ساعات.

الوسائل المساعدة :

* ملف عرض بور بوينت.
* فيديو بروجكتر.
* شرائح شفافة.

* سبورة وأقلام.

■ **محتويات الوحدة:**

*** أولاً: ثقافة المنظمة:**

فلسفة المنظمة.

- بناء المنظمة.

- قواعد السلوك السائدة فى المنظمة.

*** ثانياً: طبيعة الوظيفة:**

١- الفئة الوظيفية.

٢- المكانة الوظيفية.

*** ثالثاً: عبء العمل:**

١- عبء العمل الزائد.

٢ عبء العمل الناقص.

*** رابعاً: الإحباط الوظيفى:**

١- غموض الدور.

٢- صراع الدور.

*** خامساً : العمليات التنظيمية :**

١- طبيعة الإشراف .

٢- اتخاذ القرارات .

٣- الدوافع .

٤- الاتصال .

٥- تقويم الأداء .

*** سادساً : ظروف العمل المادية :**

١- الضوضاء، الضوء، درجة الحرارة .

٢- تصميم المكتب .

*** سابعاً : التغيير فى بنية العمل .**

■ تمهيد :

سبق أن تحدثنا فى الوحدة السابقة عن أهم الصعوبات التى تواجه الأفراد فى بيئة العمل كضغوط شخصية تقع عليهم حيث تم تصنيفها إلى عدة أسباب ومسببات من الصعب جداً إيجاد نموذج يتفق عليه فى تصنيف ومعالجة أسباب ضغوط العمل فمن الباحثين من يؤكد على التركيز على سبب معين لأحد الأسباب الرئيسية بينما يغفله كثير من الباحثين إغفالاً تاماً، ولأن مصادر الضغوط المتعلقة بالمنظيمة تعتبر أحد

الأسباب الرئيسية التى تلعب دوراً مهماً فى إدارة الوقت ويمكن القول: إن من أهم مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة هى:

* ثقافة المنظمة.
* طبيعة المنظمة.
* عبء العمل.
* الإحباط الوظيفى.
* العمليات التنظيمية.
* ظروف العمل المادية.
* التغيير فى بيئة العمل.

وسيتم شرح هذه المتغيرات وإبداء أسبابها ومدى تأثيرها على المنظمات على النحو التالى:

* أولاً: ثقافة المنظمة:

إذا كان للأفراد شخصياتهم التى تميزهم عن الآخرين فإن لمنظمات العمل التى يعمل بها الأفراد أيضاً شخصيتها التى تميزها عن المنظمات الأخرى والتى لها دور أساسى فى زيادة أو نقص ضغوط العمل التى تصيب الأفراد داخل هذه المنظمات، هذه الشخصية التنظيمة هو مايطلق عليها بمفهوم ثقافة المنظمة.

إن تعريف الثقافة التنظيمية وإن اختلف المؤلفون فيما بينهم فإن هذه

التعريفات تنظر إلى أن القيم هى الجوهر فى الثقافة التنظيمية والتى تتمثل فى المعتقدات السائدة فى أى تنظيم كان وتحدد ما هو مقبول ما هو مهم وما هو غير مهم.

فلذا فهى تشكل الأساس الذى يستخدمه أعضاء التنظيم من أجل تقييم المواقف والتصرفات والأشياء والناس الذين هم بداخل المنظمة، وهذه القيم التى ينقلها الأفراد من خلال ما يسمى بالتنشئة الاجتماعية التى لها دور أساسى فى التأثير على الأفراد، وهى التى تحدد الدور الذى يلعبه الفرد فى عمله وطريقة تعامله مع الغير داخل المنظمة.

إن المنظمات تتوقع من الأفراد العاملين بها أن يتبنوا كل القيم التنظيمية السائدة بها ويعكسونها فى سلوكهم، وإذا لم يستطع الأفراد تبنى هذه القيم والتى هى فى الغالب تمثل قيم الإدارة العليا فإن هذا يعنى حدوث فجوة بين الطرفين والتى قد تجد تعارضاً بين القيم التى يؤمن بها الأفراد والقيم التى تؤمن بها المنظمة.

وإذا كانت المتغيرات والممارسات التى قد تؤثر عليها الثقافة التنظيمية وهى كثيرة متشعبة فإنه يصعب حصرها جميعاً لذا نجد أنه من المهم أن نشير إلى أهم هذه المتغيرات والتى لها علاقة قوية بضغوط العمل وهى:

١- فلسفة المنظمة.

٢- بناء المنظمة.

٣– قواعد السلوك السارية فى المنظمة.

١ – فلسفة المنظمة:

تعد فلسفة المنظمة من أهم الأمور التى يمكن أن تلاحظ بسهولة وهى تعكس لنا ثقافة المنظمة حى تكون هذه الفلسفة فى الغالب متمثلة فى أهداف المنظمة وغاياتها وفى الطريقة التى تتبعها فى تحقيق أهدافها وهى التى تسمى فى العرف الإدارى بالسياسات والاستراتيجيات.

إن سمعة المنظمة تتمثل فى الطريقة التى تعامل بها موظفيها والتى سوف تعطينا دلالات على فلسفتها فيما يتعلق بمعاملاتها للقوى الموجودة بها هذه الطريقة من فلسفة المنظمة الإدارية تظهر واضحة فى السياسات والإجراءات وكذلك التطرفات التى تتبناها المنظمة فى عملها اليومى، ولهذا فإن ردود الفعل التى تصدر عن الموظفين والدرجة التى يتفقون فيها مع درجة فلسفة المنظمة تعتبر أمراً مهماً للثقافة التنظيمة الملائمة ويتضح ذلك جلياً فى فلسفة المنظمة وتبنيها مبدأ وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب أو قد نلاحظه فى حالة اختيار الأفراد على أساس أهداف المنظمة وليس بناءً عى رغبتهم الشخصية، ولذا يمكن القول بأن فلسفة المنظمة فى هذه الحالة غير سليمة وأنها سوف تترك آثاراً سلبية على المنظمة.

إن عملية الاختيار للموظفين وطريقة تعامل المنظمة معها ما هو إلا

دليل على تأثير فلسفة المنظمة على أفرادها وبالتالى تشكل نوعاً من الضغوط التى يتعرضون لها .

٢- بناء المنظمة :

إن بناء المنظمة ما هو إلا انعكاس آخر من ثقافة المنظمة التى تؤثر فى ضغوط العمل، وبناء المنظمات يعبر عنه عادة بفلسفتها وهى التى تمثل جزءاًمن ثقافتها حيث إنه يمثل إطاراً تتحدد من خلاله العلاقة الرسمية بين الأفراد والصلاحيات والمسئوليات الممنوحة لكل فرد منهم فى المنظمة .

ومن أمثلة ذلك : إيمان المنظمة ومشاركة الموظفين فى اتخاذ القرارت للخطوات التى سوف تساعدها فى استخدام أسلوب اللامركزية الذى يتيح للعاملين فى المستويات الإدارية المتوسطة حرية التعرف على الموارد المتاحة لهم من القوى العاملة .

ويمكن لأى منظمة أن تستجيب من خلال الوحدات الإدارية الموجودة بها سرعة لكل المواقف التى تحتاج إلى قرارات سريعة حيث تساعد الأفراد على إظهار الحماس لتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات . وبالمقابل إذا كانت الإدارة العليا فى التنظيم ترغب فى أن تحتفظ بالقرارات تحت تصرفها فإنها تعمد إلى الأسلوب المركزى فى اتخاذ القرار .

وبصفة عامة يمكننا القول بأن مواقع الأفراد ضمن الهيكل التنظيمى

يحدد نوع مسببات الضغوط له فالإدارى فى مستوى الإدارة العليا يتعرض للضغوط الخارجية إضافة إلى بيئة عمله بينما يعانى العاملون فى الإدارة الوسطى من صراع الأدوار أما ازدياد نسبة الشكاوى عند المستوى الأدنى من التنظيم فهو نتيجة عدم التوازن بين السلطات والمسئوليات وعدم مشاركتهم فى اتخاذ القرارات التى تعمل لصالحهم.

٣- قواعد السلوك السارية فى المنظمة:

إن ثقافة المنظمة تشكل إلى حد كبير قواعد السلوك السارية بها ذلك أن هذه الأخلاق والأعراف التنظيمية إنما تعد انعكاساً للقيم السائدة بها والتى تعمل بموجبها، ولذا فإن التزام الأفراد فى التنظيمات إنما يعبر عن التزام حقيقى بأعراف المنظمة وهو من الصفات الصحية فى البيئة التنظيمية وهو بدوره يحقق للتنظيم فائدتين هما: المحافظة على الاستقرار المالى وقدرتها على النمو.

إن كثيراً من المنظمات سواء كانت خاصة أو عامة تضع قواعد خاصة بالسلوك تبين من خلالها السلوك المقبول لدى المنظمات وضرورة التزام الأعضاء بهذا النوع من السلوك وقد تضع أحياناً بعض القواعد المنظمة للسلوك والتى يصعب تفسيرها والتى قد لا تراعى الفروق المادية بين الموظفين وظروفهم الشخصية ومثال ذلك التأخر عن الدوام لمرة واحدة رغم أن هذا النوع من الموظفين عديم التأخر وقد يتعرض للمساءلة

والحساب. وهذا النوع من القواعد والسياسات قد تعرض كثيراً من الموظفين لكثير من الضغوط خاصة عندما يشعرون أنه لا تميز بينهم حسب إمكاناتهم وظروفهم ولذا نجد أن كثيراً من الموظفين دائماً يسعى للبحث عن منظمة أخرى إذا شددت قواعد السلوك وهددت المنظمات بالعقوبات.

ومن المفيد ذكره أن نظام الخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية ولوائحه التنظيمية قد نصت على أن الواجبات التى يجب أن يلتزم الموظف شملت جانبين هما: السلوك والصرفات المرغوب فيها. وثانياً: الأفعال والسلوك التى يجب على الموظف أن يمتنع عنها.

الجدول (١) الواجبات التى يجب أن يلتزم بها الموظف

الواجبات التى يجب اتباعها	الواجبات التى يجب الامتناع عنها
أداء مهام الوظيفة	توجيه النقد أو اللوم للحكومة.
تنفيذ أوامر الرؤساء.	إفشاء أسرار الوظيفية.
احترام الرؤساء.	إساءة استعمال السلطة
مراعاة آداب اللياقة	استغلال النفوذ
الترفع عن كل شىء ما يخل بشرف الوظيفة .	الجمع بين الوظيفة والعمل الخاص: أو الجمع بين وظيفتين.

* ثانياً : طبيعة الوظيفة :

تعد الوظيفة مصدراً من مصادر الرضى والضغوط فى العمل لدى الأفراد لما تتصف به الوظيفة من مجموعة من الصفات التى تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى سواء كان بالنسبة لفئة الوظيفة أو المكانة التى تتيحها لشاغلها علماً أن طبيعة الوظيفة والحيوية التى تضفيها على الأفراد العاملين بها لها ثلاثة جوانب ذات علاقة بالوظيفة هى :

* الفئة الوظيفية .
* المكانة الوظيفية .
* عبء العمل .

١- الفئة الوظيفية :

عند التأمل لعدد من الوظائف فى كثير من المنظمات نجد أن هذه الوظائف متباينة فيما بينها من حيث مهامها والمواصفات التى تميزها والتبعات التى تلقيها على من يشغلها ونجد هذا التباين أشد وضوحاً داخل الفئات نفسها من حيث المواصفات والشروط فالذى يعمل فى موقع إدارى رفيع يختلف عن الموظف العادى . لذا نجد أن العلاقة بين ضغوط العمل والفئات الوظيفية موضع اهتمام من قبل كثير من الباحثين فى هذا المجال فنجد إحدى الإحصائيات تشير إلى أن أغلب أسباب الوفاة للموظفين كانت نتيجة لضغوط العمل من خلال الوظائف التى يشغلونها .

٢- المكانة الوظيفية :

إن المكانة الوظيفية أحد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدلات الضغوط في بيئة العمل لدى كثير من العاملين خاصة فى المراكز القيادية والتى لها علاقة مباشرة بالجمهور. فكلما كان الموظف له مكانة وظيفية مرموقة ويعتمد جزء من وقته على التركيز فى اتخاذ القرارات وما يصاحبها من مسؤوليات نرى كثيراً منهم يتعرض لعوامل الضغط نتيجة لطبيعة الأدوار التى يعملون بها على أن الضغوط الناجمة عن المكانة الوظيفية لا ترتبط فقط بالمستويات الإدارية العليا بل إنها تشمل الأشخاص الذين هم فى الإدارة الوسطى والإشرافية على حد سواء.

إن الوظائف ومكانتها برغم اختلاف مستواها تفرض على شاغليها عدداً من المسؤوليات والواجبات تجعلهم عرضة للضغوط بسبب الأدوار التى يشغلونها.

* ثالثاً : عبء العمل :

تختلف طبائع البشر فى تحمل أعباء العمل حيث إن هذه الصفة تختلف من شخص إلى آخر إذ يميل بعض الناس إلى الأعمال التى تفرض طبيعتها إثبات الذات، والتحدى، والتجديد وهذا النوع من الأعمال نجد أصحابها مشغولين بدرجة كبيرة من الإنهاك كما أن هذا النوع من الأعمال تستثير اهتماماتهم وإبداعاتهم وتجدهم فى الغالب

سعداء فيما يقومون به خاصة عندما تكون هذه الأعمال ذات طابع يزيد الضغوط عليهم.

ونظراً لتعدد الخصائص المرتبطة بعبء العمل فإننا سنستعرض نوعين منها هما:

* عبء العمل الزائد.
* عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة).

١ - عبء العمل الزائد:

إن زيادة الأعباء الوظيفية على الإنسان تكون سبباً فى زيادة مصادر الضغط عليه لما يترتب على ذلك من كثرة الأخطاء وتدنى مستوى الصحة لدى الموظف. لذا يعتبر هذا العمل عبئاً ثقيلاً على الفرد خاصة عندما تفوق مطالب العمل طاقته وإمكانياته وقد يعود هذا أيضاً إلى طبيعة الأعمال التى تتطلب سرعة فى الإنجاز فى أوقات محددة فيتعرض الموظف إلى حالة من الارتباك والقلق وازدياد الضغط عليه ما لا يمكنه من أخذ أوقات للراحة بسبب قضائه وقتاً طويلاً فى إنجاز الأعمال المطلوبة.

٢ - عبء العمل الناقص (البطالة المقنعة):

إذا كان عبء العمل الزائد الذى يفوق طاقة الموظف فى بيئة العمل يمثل سبباً رئيسياً من مصادر الضغط على الموظف فإن قلة أو ندرة عبء

العمل تؤدى بالفرد إلى البطالة المقنعة والتى تعد سبباً رئيسياً من أسباب الضغوط .

إن قلة العمل لا تؤدى إلى استثارة همة الموظف ودفعه إلى الإنجاز والحماس والإبداع وقد يؤدى ذلك إلى الشعور بالخوف والقلق وتلمس الأعذار أو التمارض أو الإهمال وذلك لشعورهم بعدم أهميتهم بالعمل وبالمنظمات بصفة عامة .

* رابعاً : الإحباط الوظيفى :

الإحباط الوظيفى أحد العناصر الأساسية فى مصادر الضغوط لدى الأفراد فى بيئة العمل ويقصد بالإحباط (هو عدم تمكن الفرد من القيام بدوره المطلوب بالمنظمة بسبب العوائق الموجودة فى بيئة العمل) .

ونجد أن الأدوار التى يقوم بها الموظفون أوالأفراد فى بيئة العمل إنما هى أدوار محددة من قبل المنظمات طبقاً لمواصفات شاغلى الوظائف ومجموعة الصفات التى يجب أن يحملها شاغلها وهى ما يسمى الوصف الوظيفى ويعتمد دور الفرد فى المنظمة على عاملين رئيسين هما :

أ- توقعات المنظمة من الفرد .

ب- توقعات الفرد من المنظمة (كما فى الجدول) .

أ- توقعات الفرد من المنظمة :

فيما يلى أهم الأمثلة التى توضح المجالات التى يتوقع فيها الفرد أن

يتلقى فيها شيئاً من المنظمة، كما توضح أيضاً المجالات التى يتوقع فيها أن تعطى المنظمة شيئاً ما للفرد:

١– وجود عمل ذى قيمة أو هدف.

٢– إتاحة الفرصة لتطوير وتنمية الفرد.

٣– وجود الإثارة والتجديد فى العمل.

٤– الاعتراف والثناء على العمل المميز الذى يقوم به الفرد.

٥– المكانة والمنزلة التى يوفرها العمل.

٦– شيوع روح الصداقة والمودة فى جو العمل.

٧– الراتب.

٨– وجود النظام والقواعد التى تحكم سير العمل.

٩– مقدار الأمان الوظيفى فى العمل.

١٠–وجود النظام والقواعد التى تحكم سير العمل.

١١– إتاحة الفرصة للترقى الوظيفى.

١٢– وجود مقدار من التقويم البناء والتغذية السليمة.

■ **توقعات المنظمة من الفرد:**

هذه بعض الأمثلة والمجالات التى يتوقع فيها الفرد أن يعطى شيئاً ما للمنظمة، كما أنها توضح أيضاً المجالات التى تتلقى فيها المنظمة شيئاً ما من الفرد وهى على النحو التالى:

١ – القدرة على أداء المهام غير الاجتماعية، تلك المهام التى تتطلب درجة من المعلومات الفنية والمهارة.

٢ – القدرة على تعلم الجوانب المختلفة للوظيفة أثناء العمل.

٣ – القدرة على اكتشاف طرق جديدة لأداء المهام والقدرة على حل المشكلات البسيطة.

٤ – القدرة على طرح وجهة النظر بفعالية وإقناع.

٥ – القدرة على العمل بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.

٦ – القدرة على العرض بطريقة مثمرة مع جماعات من الأفراد.

٧ – القدرة على إدارة وتوجيه الآخرين.

٨ – القدرة على اتخاذ القرارات الجديدة دون تلقى مساعدة من الآخرين.

٩ – القدرة على تخطيط وتنظيم الجهود الشخصية، سواء أكان ذلك بالنسبة للشخص ذاته أو بالنسبة للآخرين.

١٠ – القدرة على استثمار الوقت والإمكانيات من أجل مصلحة المنظمة.

١١ – القدرة على قبول مطالب المنظمة والتى تتعارض مع مصالح المنظمة.

١٢ – التكيف مع طريقة التفكير والسلوك السائدة فى المنظمة أو لدى جماعة العمل فى المجالات التى لا تتصل مباشرة بأداء العمل.

١٣- مواصلة التعليم بأداء العمل.

١٤- مواصلة التعليم فى غير وقت المنظمة.

١٥- تمثل قيم وأهداف المنظمة، كما لو كانت قيم وأهداف الشخص ذاته.

١٦- القدرة على ملاحظة ما يجب أن ينبغى تأديته والمبادرة بالتصرف الملائم.

فالفرد له توقعات من المنظمة للعمل الذى يقوم به والأشياء التى ينبغى للمنظمة أن تقدمها له، وفى المقابل نجد أن المنظمة هى الأخرى لديها توقعاتها من الفرد بخصوص ما يجب عليه من القيام به من الأعمال حسب الدور المسند له ولذا نجد أن النجاح بينهم يعتمد إلى حد كبير على التوافق بين احتياجات الفرد وبين احتياجات، وتوقعات المنظمة منه.

إن هذا الدور المتوقع من الطرفين لا يواكبه النجاح المتوقع من الفرد تجاه المنظمة وليس سهلاً حدوثه حيث إن هناك بعض المعلومات الخاصة بدور الفرد والتى لا تكون متوافرة أو كاملة أحياناً كذلك قد تكون هناك مشكلة أخرى تتمثل فى عدم وضوح دور الفرد مقارنة بأدوار الأفراد الآخرين فى المنظمة وهاتان المشكلتان يمكن التعبير منها بما يسمى غموض الدور وصراع الدور.

١- غموض الدور:

ينشأ غموض الأدوار فى المنظمات بالنسبة للأفراد العاملين عندما تكون لديهم معلومات ناقصة أو غير كاملة تُمكنهم من أداء أعمالهم بالصورة المطلوبة، وبطريقة مرضية فقد يكون الفرد بهذه الحالة على غير دراية بطبيعة عمله أو أهداف المنظمة أو الإجراءات المتبعة أو قد يكون غير متأكد بخصوص المجال أو المسؤوليات المتعلقة بعمله وقد تزداد حيرة كثيرة من الأفراد عندما لا تكون لديهم تغذية مرتدة من قبل المدراء تبين مدى إخفاقه أو نجاحه بالعمل وبالطريقة التى يعمل بها، وفى أحيان كثيرة قد يتلقى تغذية مرتدة توضح له الأخطاء التى يقع بها دون الإشادة بعمله وبالإيجابيات التى قدمها للعمل، قد يمثل هذا مصدراً من مصادر الضغوط عليه ويمكن حصر غموض الدور بأربعة أشياء هى:

١- عدم إيصال المعلومات الكافية.

٢- تقديم معلومات غير كافية أو مشوشة.

٣- عدم وضوح السلوكيات التى تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.

٤- عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع منه.

٢- صراع الدور:

المقصود بصراع الأدوار (تعارض مطالب العمل للفرد التى يجب عليه الوفاء والقيام بها) فنجد أن بعض الأفراد فى بيئة العمل يشعرون بالحرج نتيجة للمطالب المتعرضة التى تناط بهم وتقودهم فى نهاية الأمر

إلى الفشل أو العجز عن تحقيقها ـ كلياً أو جزئياً ـ وفى الغالب فإن صراع الدور فى المنظمات يتخذ عدة صور منها :

* تعارض لمطالب العمل من حيث الأولويات .
* تعارض الحاجات الفردية مع متطلبات المنظمة .
* تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة .

*** خامساً : العمليات التنظيمية :**

يقصد بالعمليات التنظيمية (جميع الممارسات الإدارية التى تهدف إلى التوجيه وتنسيق جهد الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة) .

إن ممارسة العمليات التنظيمية بشكل سليم سيؤدى إلى تحسين العلاقة القائمة بين الموظف وبين المنظمة مما يؤدى إلى تعزيز ورفع درجة الرضا الوظيفى لدى العاملين وبالتالى زيادة إنتاجية العمل وفى المقابل إذا كانت هذه العمليات تمارس بطريقة خاطئة أو شيء من الضعف أو التعسف أو العشوائية فإنها ستكون مصدراً من مصادر الضغوط فى العمل، وقد تؤدى هذه الحالة مع المواجهة على المنظمة وإدارتها والتباطؤ فى أداء العمل وانخفاض الروح المعنوية وقد يضطر بعض الأفراد إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر.

ولأن العمليات التنظيمية متعددة فإنه لابد من الإشادة ببعض العمليات مثل :

* نطاق الإشراف.
* اتخاذ القرارات.
* الدوافع.
* الاتصال.
* تقويم الأداء.
* التطور الوظيفى.

*** سادساً: ظروف العمل المادية:**

تلعب ظروف العمل المادية دوراً رئيسيًا فى زيادة الضغوط على الأفراد فى بيئة العمل ومنها الضوضاء، والضوء، ودرجة الحرارة، وتصميم المكاتب، ولقد استطاع الإنسان التكيف مع البيئة التى حوله من حيث جلب كل الوسائل الملائمة لعملية التَكَيٌّف والتى من خلالها يتم توفير بيئة مادية مناسبة تساعده على القيام بالعمل بكل كفاءة واقتدار وتوفر له جواً من الهدوء والراحة يساعده على العمل براحة وأمان.

بالرغم من هذا التطور فى تسخير بيئة العمل المادية لصالح الإنسان إلا أن ذلك لم يجعل الإنسان فى مناعة وحصانة من التعرض للضغوط من هذه البيئة، بل إن بعض الوسائل المستخدمة قد تكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط ونظراً لاختلاف طبيعة الموظفين ومدى تعرضهم

لهـذه المصـادر فقـد يتـعرضـون لمصـدر أو أكـثـر من هذه المصـادر كـمـا أن بعـضـهـم تحتم له طبيـعة عـمله التـعرض لـهـا بشـكـل أو بآخر ونظراً لتعـدد مصادر ظروف العمل المادية فإننا سنبين أهم هذه المصادر وهى :

١ - الضوضاء :

الضـوضـاء مـصـدر أسـاسـى من مـصـادر ظروف الـعـمـل المادية لما تتـركـه من آثار نفسية وعضوية على الأفراد الذين يتعرضون لهذه البيئة فكثير من الموظفين يتعرضون لسرعة فى مصادر الأصوات التى حولهم ومستوى درجـة تغيـرها كـالضـوضـاء فى المصـانع، وغـيـرها ونجد أن بعض الأمـراض الطبيعية السائدة فيها بيئة العمل مثل ضعف السمع أو الأصوات التى ترتفع فيـه، أصوات المعدات بسبب استخدامها داخل المصـانع كـمـا أن ذبذبة الصوت قد تكون أحد العوامل الرئيسية المسببة للضغوط .

٢- الضوء :

يعـتـبر الضـوء بشـدته أو ضـعـفـه أحـد المصـادر الرئيـسـيـة من مـصـادر الضـغـوط فى بيئـة العـمـل فـتـجـد أن بعض بيـئـات العـمـل تحتـاج إلى قـوة إضاءة شديدة وتزداد هذه الإضاءة بالنسبة لبعض المهام كغرف العمليات فى المستشفيات مثلاً وقد نلاحظ ذلك أيضاً فى بيئة العمل ذات الطابع النفسى أو الصناعى التى تختلف فيها معدلات الإضاءة بطريقة متفاوتة

حيث إن بعض الأعمال تتطلب التعامل مع أجزاء صغيرة مع علاقة بالحل أو التركيب وهذه بدورها تتطلب إضاءة شديدة تؤثر تأثيراً مباشراً على الإنسان عندما يتعرض لها.

٣- درجة الحرارة:

يختلف الأفراد فى تحمل درجة الحرارة أو البرودة فى بيئة العمل تبعاً لطبيعتهم، وفى الغالب فإن قدرة الإنسان على تحمل درجة الحرارة فى الظروف الطبيعية ما بين ٢٥-٣٥ درجة مئوية والأعمال المكتبية بصفة عامة لا تستلزم العمل تحت درجة حرارة متباينة من حيث الحرارة أو البرودة، أما الأعمال التى تتطلب منهم القيام بالعمل خارج المكاتب مثل المهندسين والعسكريين والعاملين فى مجال الخدمات الصناعية قد يتعرضون لدرجة عالية من البرودة والحرارة فقد يكون هذا التفاوت سبباً من أنواع الضغوط على العاملين ومن ثم يفقدهم التركيز فى أعمالهم.

٤- تصميم المكاتب:

إن بيئة العمل المثالية فى الأداء تظهر من خلال تصميم مكاتب العاملين فى أى تنظيم كان، فتصميم المكتب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية أو الإضاءة تعتبر من العوامل الأساسية التى تساعد الموظف على حسن الأداء فإن وضع المكان يحقق للإنسان واحدة أو أكثر

من الوظائف التالية :

* تقديم الحماية والأمان .
* تسهيل عملية الاتصال الجماعى .
* تمثل رمز الانتماء للمنظمة التى يعمل بها الفرد .
* تعزيز طريقة الأداء بطريقة عملية .
* إدخال السرور والمتعة للموظف .
* التحفيز على النمو والتطور .

ولهذا فإن المكتب الذى لا يوفر أى من هذه الوظائف قد يكون مصدراً أساسياً من مصادر الضغوط على الإنسان فيجب أن يوفر المكتب درجة من الاتصال بينه وبين الأشخاص الآخرين حيث إن الاتصال معهم ينفى عنهم العزلة فى بيئة العمل كما أن توفر كل المستلزمات الضرورية يساعد على القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

إن حسن تصميم المكاتب يساعد الموظفين على عدم الاحتكاك فى الدخول أو الخروج وفى طريقة تناول المعاملات . كما أن تصميم المكتب طبقاً لدرجة الموظف ومستواه الوظيفى ومركزه بين المجموعة يحقق له نوعاً من العدالة إلى جانب ذلك يجب أن يتوفر فى تصميم المكاتب : العامل الصحى سواء من حيث النظافة أو طريقة الجلوس .

* سابعاً : التغيير فى بيئة العمل :

يعتبر التغيير فى البيئة العملية أحد السمات الرئيسية فى العصر الحديث بل إنه جزء أساسى من التقدم والتطور والنمو فى المؤسسات التنظيمية الحديثة . وبالرغم مما فى التغيير من مزايا وسمات سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة فإنه لا يخلو من مصادر الضغط لما يحمله من مخاطر يصعب التنبؤ بها فى بيئة الأعمال مما قد يؤدى إلى زيادة الضغط النفسى والسلوكى على الأفراد . وبما أن طبيعة التغيير تحدث نوعاً من التغيير فى بيئة العمل وفى طبيعة الوظائف وظروف العمل والعلاقات بين العاملين فإنه قد يهدد مكانة العامل ووظيفته بسبب هذا التغيير الذى قد لا يوافق قدراته وإمكاناته وقد يصل التغيير أحياناً إلى حد المعارضة من قبل العاملين إلى حد المعارضة العلنية وهذا ما يسمى (بمقاومة التغيير) ولكى يتم التغيير فى بيئة العمل بصورة إيجابية لابد من الأخذ بالاعتبار عملية التعريف بالمستجدات الجديدة فى بيئة العمل سواء كان هذا التغيير محموداً أو سيئاً .

إن هناك مجموعة من التغيرات التى تواجه الأفراد فى بيئتهم والتى قد تطلب التغير فى البناء التنظيمى والذى يتبعه تغير فى بيئة الوظيفة وطبيعتها ونوعية العاملين وقد يتضمن هذا التغيير أحياناً إدخال عناصر التقنية لبيئة العمل بسبب الظروف الخارجة عن إرادة المنظمة نتيجة الضغوط السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وقد يكون التغيير بسبب

ظروف داخل المنظمة مثل إحلال إدارة جديدة محل السابقة أو التغيير فى طبيعة العمل أو إعادة بناء الإدارات والأقسام، وقد يتطلب التغيير التقنى أحياناً مهارات جديدة فى إدارة الموظفين مثل المهارات المطلوبة للوظيفة أو نحوها.

■ **الحالة الدراسية:**

■ **غموض الدور:**

لم تمض سنة على مباشرة الموظف فى وظيفته الجديدة حتى بدأ يفكر فى الانتقال إلى وظيفة أخرى فى غير الجهاز الذى يعمل به، ولقد كان الجميع يستغرب من النقل من وظيفة إلى وظيفة أقل دخلاً مع أنه قد بذل جهوداً كثيرة للحصول على هذه الوظيفة وهذا الاستغراب من زملائه وأصدقائه كان له ما يبرره، فقد سئل الموظف فى إحدى المرات لماذا تترك وظيفتك الحالية وتبحث عن وظيفة أخرى أقل دخلاً من وظيفتك الحالية؟ ولم يتردد الموظف فى الجواب بل أجاب على مسمع من الجميع، وقال: إننى أحب الوظيفة الحالية وأحب الجهاز الذى أعمل به وأحب الزملاء الذين أتعامل معهم ولكننى لا أحب الطريقة التى تسير بها الأمور فى هذا الجهاز إننى أجهل تماماً مهام وظيفتى وأهداف العمل الذى أقوم به رغم مضى سنة على التحاقى بهذا العمل. إننى أكلف بمهام ليست واضحة أومحددة إننى لا أعرف من هو المسؤول عن عملى

مباشرة ومن هم الأشخاص الذى أنا مسئول عنهم، وأنا فى هذه الإدارة أكلف بأعمال من أكثر من رئيس ولا أستطيع رفض طلبهم إضافة إلى ذلك إن الموظفين فى إدارتى والذين أنا مسئول عنهم يكلفون من قبل رؤسائى دون علمي وهذا يجعلنى فى حرج تام معهم حيث يشعرون بأن لا وجود لى فى هذه الإدارة، بل إنه حتى بالنسبة للأعمال التى أكلف بها فإننى لا أملك السلطة الكافية التى تمكننى من إنجاز هذه الأعمال فأنا فى هذه الحالة أحتاج دائماً إلى الرجوع للأشخاص الذين يكلفوننى بكل صغيرة وكبيرة ولذا فإننى لا أعرف ما هو الدور المطلوب منى أداؤه، وبمعنى آخر فإنى أشعر أننى ليس لى أى أهمية فى هذا الجهاز لأننى لا أسهم فى تحقيق الأهداف إننى أعلم أننى سوف أخسر شيئاً من راتبى عند الانتقال للوظيفة الجديدة وهذا شيء مؤسف ولكن القضية ليست قضية مادية إنها قضية كرامة إننى أريد أن أعرف بالضبط ما هو دورى بهذا الجهاز.

من خلال دراستك لهذه الحالة حاول أن تجيب على الأسئلة التالية:-

* لماذا يرغب الموظف الانتقال من هذا الجهاز؟
* هل تستطيع أن تحدد معالم وظيفة الموظف؟
* لماذا ألح عليه زملائه فى البقاء فى وظيفته؟
* هل تعتقد أن لدى الموظف خلل فى العلاقة مع الزملاء؟
* لو كنت مكان الموظف ماذا تفعل؟

● إدارة الوقت :

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

الجدارة : التعرف على أهم الأساليب الناجحة لعلاج الضغوط على مستوى الفرد .

الأهداف :

* توظيف التوجيهات الإسلامية لهذه الضغوط .
* تعديل بناء الشخصية كأسلوب من أساليب إدارة ضغوط العمل .
* التعرف على أساليب مواجهة الصراع فى بيئة العمل .
* معرفة الكيفية التى يمكن بها بناء الذات الإيجابية .
* معرفة القدرة على ممارسة الفرد حقه فى إثبات ذاته .

- **الوقت المتوقع للتدريب :** أربع ساعات .

■ **الوسائل المساعد :**

* ملف عرض بور بوينت .
* فيديو بروجكتور .
* شرائح شفافة .
* سبورة وأقلام .

■ **ماهية إدارة ضغوط العمل:**

نظراً للطبيعة المعقدة لضغوط العمل بسبب المصادر المتعددة لهذه الضغوط والتى يصعب حصرها وكذلك النتائج المترتبة عليها فإنه من الصعب جداً أن نلغى هذه الضغوط من حياتنا العملية لذا، فإننا نهدف فى هذا الفصل فى محاولة التعرض لموضوع إدارة ضغوط العمل من خلال الوسائل التى تساعدنا على ذلك من حيث التقليل من مصادرها ودراسة الوسائل التى تساعد على التخفيف من آثارها على مستوى الفرد وتنظيمه.

■ **ما المقصود بإدارة ضغوط العمل؟**

تمثل إدارة ضغوط العمل الفلسفة التى تبنى عليها المنظمة استخدام مجموعة من الأساليب من أجل رفع مستوى الصحة والسلامة لدى الأفراد فى المنظمة والتى تساعده على منع حدوث متاعب للفرد أو للمنظمة تكون بسبب الضغوط وهى التى تمثل مجموعة من الجهود التى يبذلها الأفراد والمنظمات للتغلب على المشاكل التى تواجههم، ويمكن الأخذ فى الاعتبار مجموعة من المبادئ الاسترشادية وهى:

١- سلامة الفرد والمنظمة تعتبر من الأمور المتلازمة وهى ضرورية لإنجاح أى جهود فى إدارة ضغوط العمل.

٢- إن الإدارة مسئولة عن سلامة وأداء الأفراد والمنظمات إلى جانب

مسئولية الفرد عن ذاته وحماية نفسه.

٣- إن الضغوط والمتاعب أمران لا يمكن تجنبهما سواء للفرد أو للمنظمة.

٤- إن لكل شخص أو منظمة ا سلوبه الخاص للاستجابة والتعامل مع هذه الضغوط.

٥- إن المنظمات دائمة التغيير والذى يتطلب من الفرد مطالب وأدوار تبع لهذا التغيير.

■ أساليب وإدارة الضغوط على مستوى الفرد :

تؤكد كل الكتابات والبحوث التى أُجريت فى مجال أساليب إدارة ضغوط العمل على المستوى الفردى وجود ما يسمى بالمنهج الذاتى فى مواجهة الضغوط والذى يقوم مفهومه على أن الفرد علي ..واجهة الجزء الأكبر من مسئولية إدارة الضغوط بنفسه ونجد أن أغلب البرامج المصممة لذلك تحاول أن تتضمن فى جداولها مجموعة من الأنشطة التى تساعد الفرد على القيام بها بنفسه والتى تعتمد فى أساسها على قناعة الفرد الشخصية وعزمه على تخفيف المعاناة التى يعيشها بسبب الضغوط، وبالرغم من التأكيد على أهمية دور الفرد فى مواجهة هذه الضغوط فإن الأساليب والوسائل التى يمكن اتباعها لهذه المواجهة تعتبر كثيرة ومتعددة وسوف نحاول أن نستعرض أهم الأساليب وهى :

١- التوجه إلى الله.

٢- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد، ويتضمن:

* بناء الذات الإيجابية.

* ممارسة حقك فى توكيد الذات.

* تعديل سلوك نمط الشخصية (أ).

* التحكم بالقلق.

٣- إدارة الوقت.

٤- مواجهة الصراع فى بيئة العمل.

وسنكتفى بشرح التوجه إلى الله وتعديل بناء الشخصية.

*** أولاً: التوجه إلى الله:**

لقد اهتم الإسلام اهتماماً بالغاً برعايته للجوانب الصحية والنفسية وسلامتها ذلك أن الطب فى الإسلام يقوم على مبدأين أساسيين هما الوقاية والعلاج، ولأن العناية بهذين الأصلين تعتبر مزجاً بين المنافع الروحية والجسدية المسلم سلامة فى جسمه وعقله وروحه. لأن المؤمن القوى خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف.

ولقد جاء القرآن الكريم فى كثير من آياته ليؤكد حقيقة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى من أجل التفريج عن كرياته حيث قال تعالى: ﴿ وَنُنَزِّلُ مِنَ الْقُرْآنِ مَا هُوَ شِفَاءٌ وَرَحْمَةٌ لِّلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [الإسراء: ٨٢]، وقال

تعالى: ﴿ وَإِذَا مَرِضْتُ فَهُوَ يَشْفِينِ ﴾ [الشعراء: ٨٠]، وقال تعالى: ﴿ أَمَّن يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ ﴾ [النمل: ٦٢]، كما أن الله سبحانه وتعالى أورد كثيراً من القصص عن أنبيائه لتفريج كرباتهم عند تعاظم الكرب عندهم كنجاة نوح ومن معه فى الفلك. وإبراهيم من النار وموسى من اليم وإغراق عدوه، وقصة أيوب ويونس، وقصص نبينا محمد ﷺ مع أعدائه والنجاة منهم، وقصته فى الغار وبدر ويوم الأحزاب.

ولقد جاءت السنة النبوية المطهرة لتؤكد هذه الحقيقة بضرورة التوجه إلى الله سبحانه وتعالى لمواجهة الشدائد والكرب، فعن أبى العباس عبد الله بن عباس -رضى الله عنهما- قال: كنت خلف النبى ﷺ فقال: «**يا غلام إنى أعلمك كلمات: احفظ الله يحفظك، احفظ الله تجده أمامك، تعرف إلى الله فى الرخاء يعرفك فى الشدة، واعلم أن ما أخطأك لم يكن ليصيبك وما أصابك لم يكن ليخطئك، واعلم أن النصر مع الصبر، وأن مع العسر يسرا**».

إن الإيمان بالله والتوجه إليه يعتبر جزءاً أساسياً من العلاج الطبى والنفسى لمواجهة الضغوط والهموم حيث تبين الكثير من الدراسات الطبية أن أهم عامل فى الشفاء ليس العقاقير الطبية فقط ولكن الأمل والأمل فى الله الذى لا يخيب من رجاه.

على أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى واللجوء إلى هدى الرسول

ﷺ يقتضى علم الأسباب التى يرجى بها تعجيل الفرج وتخفيف الهموم والضغوط، والأسباب هى:

١- تقوى الله عز وجل: قال تعالى: ﴿ **وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجًا** ﴾ [الطلاق: ٢]، فتقوى الله هى من الأسباب التى تكون سبباً فى تسيير الأمور وترك التقوى سبباً لتأثيرها.

٢- التعرف إلى الله فى الرخاء: قد ورد عن ابن عباس مرفوعاً تعرف إلى الله فى الرخاء يعرفك فى الشدة.

٣- الدعاء مع الاضطرار: قال تعالى: ﴿ **أَمَّن يُجِيبُ الْمُضْطَرَّ إِذَا دَعَاهُ وَيَكْشِفُ السُّوءَ** ﴾ [النمل: ٦٢]، ويقول ابن القيم: فى الدعاء من أقوى الأسباب فى دفع المكروه وحصول المطلوب.

٤- كثرة الاستغفار والصلاة على النبى ﷺ والاستعانة بالله عز وجل:

إن الاستغفار دواء للذنوب، والدليل على ذلك قوله تعالى: ﴿ **سْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ إِنَّهُ كَانَ غَفَّارًا** ﴾ [نوح: ١٠]، والإكثار من الصلاة على الرسول ﷺ سبب من أسباب زوال الهم والضيق.

٥- التوسل إلى الله عز وجل بالعمل الصالح: إن قصة أصحاب الغار الثلاثة الذين انحدرت عليهم صخرة من الجبل سدت الغار فتوسلوا إلى الله سبحانه وتعالى بأعمالهم الصالحة فنجاهم نتيجة لهذا التوسل.

٦- التوكل على الله: وهو الصدق فى اعتماد القلب على الله سبحانه وتعالى فى جلب المصلحة وفى دفع الضرر فى الدنيا والآخرة،

وقد ذكر الله سبحانه وتعالى أن التوكل هو سبب من أسباب النجاة من الشدائد، والدليل على ذلك قوله تعالى: ﴿ **الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ** ﴾ [آل عمران: ١٧٣].

٧- حسن الظن بالله عز وجل: قال الرسول ﷺ فيما يرويه عن ربه عز وجل: «**أنا عند ظنى عبد بى**». فإذا ظن الإنسان أن الله سبحانه وتعالى سيفرج عنه همه وكربه ويسره له والله سبحانه عز وجل عند ظن عبده به.

ويتضح من العرض السابق أن التوجه إلى الله سبحانه وتعالى فى السراء والضراء تعد من أهم الوسائل التى يكفى بها الله الإنسان هموم الدنيا والآخرة ويفرج عنه الكربات والضيق.

*** ثانياً: تعديل بناء الشخصية لدى الفرد (داخلية) صفات يستطيع تغييرها:**

إن أسلوب بناء الشخصية يقوم على حقيقة مؤداها أن الضغوط أمر يتعلق بالفرد بالدرجة الأولى وأن مسببات الضغوط قد تكون داخل الفرد حيث إنها تتعلق ببناء شخصيته وسلوكه، وقد تكون خارجية متعلقة بالبيئة التى يعمل بها، وتؤثر فى نفس الوقت على الفرد.

وبما أن الإنسان فى الغالب قادر على تغيير المعالم من حوله فإنه

يستطيع تغيير بناء شخصيته التى من خلالها يستطيع تعزيز قدرته على إدارة الضغوط التى تواجهه فى بيئة العمل. وهذه القدرة تأتى من خلال تعديل بعض جوانب الشخصية لدينا من خلال:

١- بناء الذات الإيجابية.

٢- ممارسة الحق فى تأكيد الذات.

٣- تعديل السلوك المتصلة ببناء الشخصية (أ).

٤- التحكم فى القلق.

٥- تغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم.

١- بناء الذات الإيجابية:

من السمات التى يتميز بها الإنسان على سائر المخلوقات قدرته على الوعى بذاته وسرعة الاستجابة لنفسه فى المواقف التى تتطلب ذلك ولهذا نجد أن هذه الذات هى المصدر الرئيسى للهوية وهذا مثال حى لقوله تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلاً** ﴾ [الإسراء: ٧٠] ثم إن قدرة الإنسان على الإجابة على كثير من الأسئلة مثل: من أنت؟ وماذا تكون؟ نجدها تتضمن إدراك الإنسان لذاته. إن كل إنسان منا يستطيع أن يعمل لبناء ذاته الإيجابية وذلك عند إدراكه أنه يستطيع أن يتغير وليس بالضرورة أن يبقى طوال حياته بنفس الذات السلبية علماً أن بناء الذات

الإيجابية أمر مطلوب لمواجهة الضغوط فى بيئة العمل والاستجابة لها بطريقة فعالة ولكى يستطيع الإنسان بناء الذات الإيجابية لديه فإن هناك عدداً من الوسائل يمكن أن تستخدم بهذا الجانب وهى : تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف التى يريد الفرد تحسينها :

* ماهى الصفات التى تتميز بها عن الآخرين؟
* ما هى جوانب العون أو المساعدة التى أقدمها للآخرين؟
* ما هى النجاحات التى قدمتها فى حياتى؟
* ما هى جوانب الضعف لدىّ مقارنة بالآخرين؟
* ما هى محاولاتى السابقة لتحسين جوانب الضعف لدىّ؟

وعند الانتهاء من هذه الأسئلة لا تكن قاسياً مع نفسك، فهناك كثير من المقومات الشخصية التى يتمتع بها الفرد سواء كانت من الناحية الجسمية أو السنية أو المالية أو المكانة الوظيفية، وعلى الفرد أن يحدد من خلال هذه المقومات ما هى الأشياء التى يحبها فى نفسه ويرغب فى استمرارها؟ كما أن على الفرد أن يحدد أيضاً الأشياء التى لا يحبها ويرغب فى تعديلها ومن أمثلة ذلك :

الحكم المبالغ فى دعم النواحى الإيجابية كذلك يجب أن ننظر إلى الأخطاء التى ارتكبتها فى حياتك على أنها من عناصر الخبرة لديك وهى أخطاء لابد من أن تمر بها حتى تستطيع الاستفادة منها وتصحيح مسارك نحو الاتجاه الصحيح.

٢- ممارسة حقك فى تأكيد ذاتك :

إن ممارسة الحق فى تأكيد الذات ما هو إلا دفاع عن حقوقك بحيث تستطيع أن تعبر عما تحب أو تكره نحو شخص أو أشخاص أو شيء ما بحيث لا تنتهك بهذه الحالة حقوق الآخرين.

إن تأكيد الذات ما هو إلا جوهر الاتصال الجيد وكثير من الناس يخلط بينه وبين العدوانية التى تعنى انتهاك حقوق الآخرين. وفى المقابل لهذا السلوك العدوانى نجد السلوك المسالم والذى يعنى عجز الشخص أو فشله فى الدفاع عن حقوقه مما يشجع الآخرين على عدم احترامه وانتهاك حقوقه.

إن تأكيد الذات ما هو إلا تقدير الشخص لذاته وتوقيرها بدرجة تسمح له بالمطالبة بكافة حقوقه بطريقة معقولة ومقبولة لدى الجميع وهذا بدوره يؤدى إلى تعزيز الثقة بالذات والتى بدورها تساعده على التعامل مع المواقف الصعبة التى تمر به فى حياته الخاصة والعامة فى بيئة العمل التى يتعرض لها لضغوط كثيرة، ومن مزايا تأكيد الذات قدرة الإنسان على الحكم على تصرفاته فى التعامل خاصة عند التعامل مع الأفراد فى بيئة العمل. إن هناك كثير من المواقف التى يبنى عليها تصرفك فيها على مقدرتك على تأكيد ذاتك ومنها :

* طلب الترقية من رئيسك المباشر.
* القدرة على المناقشة أو الحديث مع شخص سبق أن تشاجرت معه.

* طلب الترقية أو زيادة الراتب.
* الاعتذار عن عدم إنجاز مهمة ما.
* تأنيب الموظفين على الخطأ.

٣- تعديل السلوك المتصل بالشخصية (أ):

لقد أكد كل من (فريدمان وروزنمان) أنه من الضرورى للشخصية (أ) أن تقوم بتعديل سلوكها حتى تتجنب الأمراض العضوية التى قد تصيبها ولا يلزم هذا أن يقوم من يتصف بهذه الشخصية بتغيير نمط حياته كلياً.

إن تعديل سلوك هذه الشخصية لا يعنى أننا لا نقوم فى بيئة العمل على المنافسة والطموح بل إنه يعنى إبطال مفعول السلوك الضار لهذه الشخصية وتعديله بحيث يكون أكثر ملائمة لبيئة العمل وحيت لا يترتب عليه أضرار نفسية أو جسمية إن كل إنسان بإمكانه أن يُعَدِّل من نمط سلوكه دون أن يترتب عليه ضرر أو إخلال أو إقلال من مكانة الشخص فى بيئة العمل.

هناك عدداً من الأساليب الممكنة لتعديل نمط السلوك لهذه الشخصية على النحو الآتى:

١- تعلم كيفية التحكم بالغضب ويتم ذلك من خلال :

* الاسترشاد بتعاليم القرآن وسنة الرسول ﷺ، لقوله تعالى : ﴿ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ ﴾ [آل عمران : ١٣٤]، وقوله ﷺ : «**ليس الشديد بالصرعة ولكن الشديد الذى يملك نفسه عند الغضب**».

* تخصيص بطاقات لتسجيل مواقف الغضب.

* محاولة استعادة المواقف المسببة للغضب.

* تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

٢- تعويد النفس على التركيز من خلال :

* القراءة المتأنية للمواضيع التى تساعد على التركيز وعدم التفكير فى غيرها.

* تخصيص فترات للترويج عن النفس.

٣- استخدام التخطيط فى الحياة العملية :

٤- التحكم فى القلق :

يعتبر القلق أحد مصادر الضغط فى بيئة العمل ولكى يتم التحكيم به لابد أن يكون الفرد واعياً للمصادر المسببة له فى بيئة العمل. إن القلق يعتبر نوعاً من المخاوف لدى الشخص من أشياء حقيقية مثل الخوف من فقدان المركز أو المنافسة عليه أو الخوف من التغيير وقد يكون الخوف من

أشياء غير حقيقية ولذا لابد من استخدام بعض الأساليب للتخفيف منه وهى :

* إيقاف حالات التفكير المزعجة.
* تدوين أسباب القلق.
* طرد القلق.
* تخصيص وقت للراحة والاسترخاء.

■ طبيعة الوظيفة (حالة دراسية) :

عين أبو صالح محققاً فى إحدى الإدارات الحكومية بعد تخرجه من الجامعة قسم القانون ولقد حاول رفض هذه الوظيفة فى بادئ الأمر بسبب خوفه من مهام الوظيفة نتيجة لطبيعتها الحساسة وقد أمضى سنة فى عمله أدرك أن مخاوفه كانت فى محلها حيث قال : إن العمل فى هذا النوع والوظائف لا يطاق لأنه يتطلب منى القراءة والاستعداد لكل القضايا التى تطرح علىّ بذهن صاف ولأن الدراسة لم تكن كافية لهذا التأهيل.

لقد كان منظر الخصوم بالنسبة لى ومناشدتكم المتكررة بأن أتقى الله فيهم تأثير نفسى كبير علىّ لعلمى أنه حتى وأن اجتهدت فى الحكم على أحد الخصوم قد يحدث خطأ بالحكم من غير قصد منى، ولقد كان بيتى امتداداً لعملى حيث كان يزروني كثير من الناس بغية التأثير علىّ

فى الحكم وأصبحت هذه الوظيفة مصدر قلق لى ولقد رغبت عن هذا العمل وأنا أحاول بأى طريقة أن أتركه لأننى لا أتحمل البت فى دعاوى الناس ونتائج دعائهم علىّ سراً وعلانية.

* هل تعتقد أن أبا صالح عالج الموقف الذى هو فيه؟
* لو كنت مكانه ماذا تعمل؟
* وماذا توحى لك حالة أبى صالح؟

■■■■■

● إدارة الوقت :

تحديد الأولويات

الجدارة : أهمية تحديد الأولويات فى بيئة العمل وكيفية ترتيبها .

■ **الأهداف** :

عند نهاية هذه الوحدة ستكون قادراً على الآتى :

١- القدرة التامة على تحديد الأولويات فى بيئة العمل .

٢- القدرة على التفريق بين ما هو عاجل وهام .

٣- القدرة على زيادة فاعلية الوقت .

٤- المعرفة التامة لجعل الأوقات تعمل لصالحنا .

الوقت المتوقع للتدريب : أربع ساعات .

الوسائل المساعدة :

* ملف عرض بوريوينت .

* فيديو بروجكتور .

* شرائح .

■ **متطلبات الجدارة** :

تحديد الأولويات :

مبدأ الأولوية :

لا يعرف بعض المدراء أن الأشخاص العاديين كيف يتصرفون فى

أوقاتهم وكثير من الأشخاص أيضاً لديهم مشكلة معينة فى إنجاز الأعمال التى تقع تحت يده فيفرض على نفسه نذراً وجوب إنجاز هذه الأعمال حتى ولو اضطر لمضاعفة الجهد فى ذلك.

إن كثيراً من المديرين يقضون أوقاتهم فى الأعمال الروتينية ويكلفون أنفسهم أكثر من طاقتها فتجدهم مشغولين بالتوافه بمافى ذلك الأعمال الورقية التى تتراكم على طاولة المكتب بطريقة عجيبة ولا يستطيعون إنجاز أى وقت. ولعل السبب فى ذلك هو عدم تحديد مبدأ الأولوية فى الأعمال وغالباً ما يواجه هذه النوع من الناس مشكلة حتى فى الوصول إلى هذه الأوراق داخل المكتب لأن الأعمال الورقية الروتينية تعترض طريقه فى كل لحظة إضافة إلى أنه دائم الانزعاج بسبب المقاطعات الكثيرة غير المتوقعة التى تسرق وقته دون أن يؤدى المهام الموكلة له، ولذا نجده يأخذ جزءاً كبيراً من أعماله إلى منزله وينام متأخراً لإنهاء كل متطلبات الأعمال غير المنجزة.

وإليك بعض الوسائل لتحديد مبدأ الأولية فى بيئة العمل كما يوضحها الشكل التالى:

عاجل	غير عاجل
أعمله فوراً ١	أخطط لإنجازه ٢
أفوضه للغير ٢	أتركه أؤأجله ٤

عاجل غير عاجل

■ **عاجل أو هام:**

لقد كان من عادة أحد المدراء مناقشة الأنشطة والأولويات مع موظفيه والأولويات مع موظفيه وذات مرة قال لمعاونيه: إن هناك علاقة معكوسة بين الأشياء الهامة والأشياء العاجلة فكلما زادت أهمية شيء ما قل الاستعجال عليه، وكلما زاد الاستعجال على شئ قلت أهميته. والأمور الهامة هي تلك الأشياء التي تساهم في تحقيق أهدافنا؛ ولذلك فهي تعد ذات قيمة عالية جداً وكلما كانت درجة إسهام هذه الأمور مباشرة زادت أهميتها، والأمور الهامة تتصف أيضاً بالنتائج طويلة الأجل. أما الأمور العاجلة فتتصف بالنتائج قصيرة الأجل التي لا يمكن تأجيلها ويجب تحقيقها فوراً، ومن الممكن أن تسهم أو لا تسهم إسهاماً كبيراً في أهدافنا، ولكنها غالباً لا تسهم وكل ما هناك أن الأمور المستعجلة تكون الحاجة إليها ملحة أكثر من الأمور الهامة.

إننا نعيش في صراع دائم بين العاجل والهام والمشكلة دائماً هي أن الأمور الهامة نادراً ما تكون الحاجة إلى إنجازها عاجلة، أما الأمور العاجلة فتحتاج إلى اهتمام وإنجاز نتيجة إلحاحها وضغوطها المستمرة وقليلاً ما نناقش الأمور العاجلة، وهل هي حقاً عاجلة أن إنها تبدو كذلك؟ وأحيانا تنمو فينا عادة الاستجابة لهذه الأمور على أنها فعلاً عاجلة بينما هي في الحقيقة غير ذلك بل إن الكثير من الأمور العاجلة هي في الحقيقة

غير ذلك .

إن ما نحتاج إليه هو الحكمة، والشجاعة، والنظام حتى نقرر عمل الأشياء أولاً :

والشكل الآتى يساعدك على ذلك :

هام	غير هام
١	٢
٣	٤

يمكنك استخدام هذا الشكل لتحليل أعمالك ومساعدتك في اكتشاف ميولك واهتماماتك لكى تبدأ التحليل فكر فى مربع واحد في وقت واحد وحدد أى أجزاء من عملك تنطبق على هذا المربع. احتفظ بسجل لأنشطتك التى تقوم بها خلال اليوم، ثم افحص كل نشاط وحدد المربع الذى يجب أن يقع فيه .

المربع رقم ١ : يشمل الأنشطة الهامة والعاجلة :

ونحن نميل إلى أن نطلق على هذه الأنشطة اسم (الأزمات) وأكثر يفضل أن يكون لديه عدد محدود من هذه الأنشطة وهى تشمل إضرابات العمل، مشكلة مع عميل كبير، اقتراب آخر موعد لتقدي ميزانية السنة القادمة، تغيب ثلاثة مديرين فى إجازات مرضية فى نفس

الوقت، وهذه الأشياء التى تقع فى المربع رقم ١ يجب الانتهاء منها فى أسرع وقت ممكن. والغريب أننا يجب أن ننتهى من هذه المشاكل بسرعة لأهميتها والذى يحدث إننا إذا انتهينا منها بسرعة فإن ذلك يكون لشعورنا بأنها عاجلة وليس لأنها هامة.

المربع رقم ٢ : ويشمل الأنشطة الهامة ولكنها غير عاجلة :

ويمكن أن نقول: إنها الأشياء التى لا تحدث أو التى لا تحدث دائماً بصورة كافية وتشمل التخطيط والتدريب وتنمية المرؤوسين وقلة قليلة منا هم الذين يقضون وقتاً كبيراً فى هذه الأنشطة التى يجب قضاء وقت أكبر فيها.

المربع رقم ٣ : ويشمل الأنشطة العاجلة وغير هامة :

يشمل جزءاً كبيراً من الأنشطة اليومية وهى تكون عادة عاجلة ولكنها تساهم مساهمة بسيطة للغاية فى تحقيق أهدافنا والمثال الأول لذلك المكالمات التليفونية التى تلقيناها فى فترة من الزمن ـ فسوف نجد أن جزءاً قليلاً منها هومكالمات هامة حقاً وبالرغم من ذلك فكل مكالمة تأخذ وقتاً أما الزوار غير المتوقعين فيهم مثال آخرعلى ذلك. وكثير من هؤلاء الزوار يأتون لأسباب ليست هامة وقليل منهم فقط هم الذين يأتون لأسباب هامة.

المربع رقم ٤ : غير العاجلة وغير الهامة :

الأنشطة الموجودة فى هذا المربع ليست عاجلة وليست هامة. ولقد أثبتت الدراسات أننا نقضى من عشرة إلى أربعين فى المائة من يومنا فى الأنشطة التى يشملها المربع رقم ٤ مثل الدردشة ومجالس النميمة وحل الكلمات المتقاطعة والتوجه إلى البوفيه لشرب الشاى واستغراق فترات كبيرة من الوقت فى تناول الطعام فى المكاتب والحضور إلى العمل متأخراً والانصراف مبكراً والكثير من الأنشطة المشابهة.

أن تبذل الوقت والجهد لتصنيف أنشطتك اليومية داخل هذه المربعات يؤدى إلى نتائج جديرة بالمحاولة فمن خلال هذا التصنيف سيمكنك أن تعرف نسبة الوقت الذى تقضيه فى أداء الأنشطة الهامة. والوقت الذى تقضيه فى الأنشطة غير الهامة نسبياً.

وسوف يرشدك هذا التصنيف أيضاً إلى الوقت الإضافى المتوفر لك الذى تستطيع أن تستثمره فى الأنشطة الهامة.

عند قيامك بهذا الاختبار كن حريصاً مع نفسك بقدر الإمكان فأكثرنا يعتقد أن كل مايفعله يعد من الأنشطة الهامة وطبعاً هذا غير صحيح فهناك دائماً أشياء أكثر أهمية من أشياء أخرى ورغم أنه من الصعب علينا الاعتراف بذلك إلا أننا فى الحقيقة نقضى معظم يومنا مشغولين بأنشطة غير هامة.

■ كيف تزيد فى فعالية الوقت :

عليك اتباع الخطوات التالية لتزيد من فاعلية وقتك :

١- اعمل بذكاء وليس بصعوبة .

٢- تعامل مع الأعمال الصعبة فى الفترة الصباحية .

٣- حاول أن تعمل الأشياء الصحيحة وليس بشكل صحيح .

٤- حدد النشاطات والمهام التى تنوى أنت القيام بها .

٥- قم بعملية تبنى الأولويات وضعها عادة من عاداتك الرئيسية .

٦- قم بعمل واحد فى وقت واحد .

٧- أجل كل شىء ليس له صلة بالعمل الحالى .

٨- استفد قدر الإمكان من مبدأ التفويض .

٩- حدد أهدافك لتكون واقعية وقابلة للتطبيق .

١٠- ضع جدولاً يومياً للاتصالات الهامة والمقابلات والاجتماعات .

١١- لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة الملحة وحاول أن تجد حلاً لها .

١١- لا تؤجل الأعمال الهامة وذات الحاجة وحاول أن تجد حلاً لها .

١٢- لا تحاول أن تنقل عمل المكتب إلى المنزل .

■ التحكم فى الوقت :

ويمكن التحكم فى الوقت عن طريق اتباع ما يلى :

أ- التزام الصبر :

إن نعمة الصبر تحول دون جعلك أسيراً للالتزام بالأمور الملحة فبالرغم من أن الصبر يأخذ وقتاً زائداً لكنه فى الوقت ذاته يقلل من البدايات فعندما تسارع فى اتخاذ قرار ما أو فى تنفيذه . اسأل نفسك إذا كنت قد تعجلت أم لا . إذا كان مرور الوقت يعتبر فى صالحك فى العمل دع الوقت يعمل لصالحك بأن تكون صابراً ومتأنياً .

ب- أداء المهمة :

حاول عندما تتناول أى مهمة أن تعالجها من أول مرة . لاتضيع الوقت فى التفكير فيها وفى معالجتها . عندما يكون هناك عدة مهام صعبة للمعالجة ركز على القيام بواحدة فى كل مرة . كأنك تلعب بكرة واحدة فى كل مرة .

جـ - الإدارة بالاستثناء :

عند تطبيق مبدأ الإدارة بالاستثناء فإنه سوف يتوفر لديك كثير من الوقت فما عليك إلا أن تتبع الخطوات التالية لتحقيق ذلك :

* اترك المرؤوسين يراقبون الروتين ويقومون بوضع القرارات المتكررة .
* تعامل أنت فقط مع المشكلات الاستثنائية .
* لا تغرق بالغوص فى التفاصيل وعليك بتوفير الوقت لتحصل على تغذية مرتدة من العاملين بشكل موجز من خلال التقارير الاستثناءية التى لها علاقة بمهام صنع القرارات المهمة .

■ كيف نجعل الأوقات تعمل لصالحنا ؟

لكى نحصل على كفاءة متناهية فى إدارة الوقت فما علينا إلا اتباع الخطوات الثلاثة التالية :

١- التحكم فى طاولة المكتب :

إن فلسفة ترتيب وتنظيم طاولة المكتب ومنع ازدحام الأوراق عليها تجعلك تعمل بشكل طبيعى وماعليك لتحقيق هذا الغرض إلا اتباع الخطوات التالية :

* ابدأ بكتابة المهام الرئيسية بشكل نظيف على ورقة واحدة .
* عند الانتهاء من هذه المهام اشطبها من القائمة .
* اقرأ البريد بسرعة .
* تخلص من البريد الذى لا تحتاجه .
* تخلص من الخطابات والدعايات غير الضرورية .
* ضع جميع المراسلات التى تحتاج إلى رد فى ملف .
* راجع هذا الملف بين فترة وأخرى لكى تنتهى منه .
* خذ بقية المذكرات وضعها بترتيب على جانب المكتب وبهذا تكون مستعداً لعملك .

٢- دع الوقت يعمل لصالحك :

إن الوقت الذى يملكه الناس هو ٦٠ ثانية فى الدقيقة و٦٠ دقيقة فى

الساعة و٢٤ ساعة فى اليوم وسبعة أيام فى الأسبوع و٤ أسابيع فى الشهر و٣٦٥ يوماً فى السنة ولكن العبرة ليست فى هذه الأوقات بل العبرة فى استثمارها استثماراً يعود بالنفع على المنظمة وعلى الفرد وهذه بعض النصائح والقواعد التى تجعل الوقت يعمل لصالح الإنسان.

* الرد على المكالمات فى الصباح الباكر.

* استخدم ساعات الصباح للقيام بالأعمال التى تتطلب إبداعاً وجهداً كبيراً.

* استغلال ساعات الصفاء الذهنى للقيام بالأعمال الأكثر صعوبة.

* أوجد لنفسك مكاناً تنعزل فيه وأخبر أحد الموظفين بذلك.

* ابدأ المهام الصغيرة بعد الغداء مباشرة إذا كانت طبيعة عملكم تطلب ذلك.

* فى نهاية الدوام خطط للأعمال التى ستقوم بها غداً.

■ **الحالة الدراسية:**

● **المدير المتفانى:**

يعمل أبو راشد مديراً عاماً فى إحدى الجهات ويترأس مجموعة من الموظفين ولديه سكرتير خاص أبو راشد يبدأ عمله فى الساعة السابعة صباحاً وحتى الساعة الثانية والنصف ظهراً. لا يتناول أى من المنبهات كالشاى أو القهوة أثناء وقت الدوام. يتبع سياسة الباب المفتوح، إذ أنه

يستقبل جميع المراجعين والزوار بنفسه وبصدر رحب. مع كثرة المعاملات التى تحتاج إلى دراسة عاجلة، يأخذ أبو راشد عدداً لا بأس به يومياً منها لإنجازها فى المنزل لحرصه على حسن فهم توجيهاته وتعليماته لموظفيه، يلجأ إلى كتابتها على مذكرة وشرحها شفوياً للموظف المختص بإدارته.

بالرغم من وجود سكرتير أو مكتبه إلا أن السكرتير لا يمارس مهام السكرتارية بشكل صحيح لخروجه الكثير من المكتب، تأخره عن الدوام، بطئه المميت فى النسخ، وعدم تعامله الجيد مع المراجعين. أبو راشد يرحب بعضوية أى لجنة تخدم العمل ويحرص على حضور جميع الاجتماعات ذات العلاقة بإدارته بنفسه. ومن حب أبو راشد لخدمة الآخرين وقضاء حاجاتهم على يده، يقوم بالرد بنفسه على بعض المكالمات الهاتفية للإجابة على الأسئلة والاستفسارات. خطة تصنيف المعلومات (الملفات) فى إدارته قديمة ومعقدة، ولكن بحكم خبرته الطويلة، باستطاعته الحصول على أى معاملة مع وجود بعض المعاناة فى البحث.

يحرص دائماً على أن يتمتع بإجازته السنوية فى فصل الصيف والذى غالباً ما يكون أقل عملاً من الفصول الأخرى ولكن أبا راشد على اتصال مستمر بمن ينبهه أثناء غيابه للتأكد من سير العمل، كمايضطر إلى زيارة المكتب بين الحين والآخر وقضاء بعض الوقت للقيام ببعض

الأعمال بنفسه.

بعد دراسة هذه الحالة، اذكر الإيجابيات والسلبيات التى يتمتع بها أبو راشد من حيث استغلاله للوقت وتحديد الأولويات موضحاً بعض المقترحات لتصحيح مايجب تصحيحه مستخدماً النموذج المرفق أو أى نموذج مناسب لذلك.

■■■■■

● إدارة الوقت :

مضيعات الوقت

الجـدارة : التعرف على أهم مضيعات الوقت فى بيئة العمل وعلى المستوى الشخصى .

الأهداف : عندما تكمل هذه الوحدة سوف تكون قادراً على :

١- التعرف على أهم مبددات الوقت .

٢- القدرة الكاملة على استخدام كلمة لا .

٣- القدرة على التحكم فى المكالمات التليفونية .

٤- القدرة على النجاح فى إدارة الاجتماعات .

٥- استخدام أنسب الوسائل للتفويض الفعال .

■ الوقت المتوقع للتدريب : ثمان ساعات .

* **الوسائل المساعدة :**

* ملف عرض بور بيوينت .

* فيديو بروجكتور .

* شرائح .

* سبورة وأقلام .

■ مقدمة مضيعات الوقت :

كثيراً ما يضيع المديرين أوقاتهم فى أمور ذات أهمية قليلة بدلاً من التركيز على الأمور الأكثر أهمية فى أعمالهم فالمدير الجيد هو من يحدد ما يحتاج من معلومات ومكان تواجدها لكن كثيراً من المدراء أو العاملين فى المنظمات المختلفة لا يريدون حقاً معرفة ذلك وهم بذلك قد يغالطون أنفسهم حول هذه الحقيقة. ولذا يجب على المدراء والعاملين الاعتراف بهذه الحقيقة والابتعاد عنها وعن التصورات الخاطئة لبعض الأمور فى مجريات العمل اليومى.

ومن الأشياء الجديرة بالذكر فى مضيعات الوقت هى الأعراف السائدة فى بيئة الأعمال مثل الاجتماعات الزائدة عن حدها وقد تكون هذه الاجتماعات سبباً من أسباب مضيعات الوقت ومن الأشياء الملفتة فى بيئة العمل أن كثيراً من المدراء والعاملين لا ينقصهم الإخلاص والحماس بالعمل لكنهم لا يعرفون كيف يتصرفون فى الوقت مما يجعلهم فى أحيان كثيرة يأخذون كثيراً من أعمالهم غير المنتهية إلى منازلهم ولكنهم مع ذلك يعتبرون مضيعين سيئين لأوقاتهم لأن الوقت لا يقاس بالدقائق والساعات بل بالجهد المبذول أو إنجاز المهمة حسب أهميتها.

إن استخدام مفكرات الجيب هى من الوسائل المستخدمة لكى تساعد الشخص على الاستخدام الأمثل للوقت.

■ أبرز مبددات الوقت :

* الاجتماعات .
* الهاتف .
* المقاطعات أثناء العمل .
* الزيارات الودية .
* ازدحام الأوراق على سطح المكتب .
* عدم التفويض .
* عدم اكتمال المعلومات .
* الاعتماد على الذاكرة .
* عدم الإصغاء .
* عدم وجود خطة .
* تأجيل إنجاز العمل .
* عدم تحديد الأولويات .

تذكر أن : تكديس الأوراق هو عبارة عن قرارات مؤجلة .

● وهناك ثلاثة احتمالات للتعامل مع الورقة :

* التخلص منها فوراً .
* تتخذ عليها إجراء .
* تحفظها داخل الملف .

أسئلة تساعدك على تحديد مدى حاجتك للاحتفاظ بالورقة :

* هل هى للمعلومات فقط؟

* هل المعلومات التى بالورقة موجودة فى مكان آخر بحيث يمكن الحصول عليها وقت الحاجة؟

* ما هو أسوأ شيء يمكن أن يحدث لو تخلصت من الورقة؟

■ فن استخدام كلمة لا فى التعامل المكتبى :

* لو أنك بكرت قليلاً لأسعدنى ذلك.

* أنا حالياً مشغول ولكنى مستعد فى المرة القادمة.

* بسبب مشاغلى الحالية، فقد لا أعطى هذه المهمة الاهتمام الذى تستحقه.

* أنا أرغب فى مثل هذاالعمل، لكن هل بالإمكان نقل بعض مهامى الحالية لزميل آخر.

* فى الحقيقة أنا ضعيف فى هذا الجانب، هل بالإمكان البحث عن شخص آخر أفضل.

* أستطيع إنجاز جزء وعليك الباقى.

* نعم بالإمكان، ولكن ليس قبل تاريخ كذا.

العجز عن قول كلمة لا		
م	الأسباب	الحلول
١	الرغبة فى تلقى الاستحسان والقبول.	لا تتعهد بشىء لا تستطيع عمله.
٢	خشية الإحرا-	تعود على كلمة لا دون أن تسبب لك حرجاً.
٣	التمتع ببعض المزايا .	ارفض أن تعرض نفسك لكل من هب ودب.
٤	الإحساس الزائف بقبول أى أمر.	تخلص من سيطرة هذا الإحساس وتحكم فيه.
٥	عدم القدرة على الرفض.	أنصت للطلب وقل لا فوراً وقدم الحلول.
٦	انعدام الأعذار.	لا تكن حساساً وقدم الأعذار مسبقاً.
٧	لا وقت للتفكير فى الإجابات.	قم بتأجيل ردك ولا تنطق به مباشرة.
٨	انعدام وجود الأهداف.	حدد الأولويات لنفسك.
٩	افتراض الآخرين لقولك نعم	تعلم الرفض للأشياء التى لا تستطيع تقديمها.
١٠	لا أستطيع أن أقول لا للرئيس	أبرز له قائمة أولويات عملك أولاً.

المعلومات الناقصة		
م	الأسباب	الحلول
١	عدم إدراك أهمية هذا السبب .	تعرف على السبب وحدد أولويته .
٢	انعدام نظام المعلومات .	حدد المعلومات التى تحتاجها ثم اضمن إمكانية توفرها .
٣	صعوبة معرفة المعلومات المطلوبة .	ناقش الأمر وقرر .
٤	الفشل فى اختيار مدى إمكانية الاعتماد عليها .	لا تقم بأى افتراضات ، دقق للغاية ، قم باختياره بصفة دورية .
٥	تقديم معلومات لا حاجة لها ولم تطلب .	تجنب الاتصالات التى لا لزوم لها .
٦	الفشل فى عمل تقييم أولويات المعلومات المطلوبة .	قم بتقييم الوقت الذى يستغرقه تجهيز المعلومات .
٧	الفشل فى توقع حدوث التأخير للمعلومات .	ضع تخطيطاً زمنياً احتياطياً للحصول على مصادر بديلة .
٨	الحاجة إلى السلطة لطلب المعلومات .	وضح أبعاد السلطة وارفع المشكلة إلى الرئيس .
٩	التردد أو الإبطاء فى تقديم المعلومات المطلوبة .	اتصل بالمعنيين لإيضاح مدى أهمية المعلومات .
١٠	دعم طاقم العمل ممن ليس لديه معلومات .	رتب لنفسك حضور الاجتماعات مع المديرين مع مشاركة طقم العاملين بالمعلومات .

■ كيفية التعامل مع بعض مضيعات الوقت :

١- الهاتف :

* اجعل مكالماتك تمر عبر شخص آخر مثل السكرتير.

* بلغ المتحدث بأن لديك موعداً أو تتوقع مكالمة إذا طالت المكالمة عن المعدل المقبول.

* ادخل فى الموضوع مباشرة.

* اتصالاتك فى وقت واحد.

* حاول أن تكون أنت من ينهى المكالمة.

* استخدم جهاز تسجيل الرسائل.

٢- زيارات زملاء العمل :

* إذا سألك زميل هل أنت مشغول؟ أجب بنعم.

* إذا كانت الزيارة ضرورية فقم أنت بها.

* أعد تعديل المكتب بحيث لا يشجع الآخرين على زيارتك.

* شجع مبدأ العمل من خلال المواعيد.

* يستحسن أن تستقبل الزائر خارج المكتب.

٣- كثرة الاجتماعات :

* اسأل نفسك دائماً هل الاجتماع ضرورى؟

* هل لابد أن تحضر أنت الاجتماع؟
* هل تكفى المكالمة أو المذكرة الداخلية؟
* هل بالإمكان تقصير مدة الاجتماع؟
* هل بالإمكان تقليل عدد الاجتماعات؟

٤- إذا كان الاجتماع ضرورياً فيجب :

* تبليغ الحاضرين بالهدف والمكان والمدة.
* تقديم أكبر قدر من المعلومات للمشاركين قبل بدأ الاجتماع.
* أرسل جدول الأعمال قبل الاجتماع بفترة.
* ابدأ فى الوقت المحدد.
* نبه المشاركين عند قرب نهاية الاجتماع.
* أوقف الاجتماع فى الوقت المحدد.

*****

أهم الحلول لمضيعات الوقت الثلاثة

أولاً: المقاطعات التليفونية:

إن ثمة شيء لا يمكن مقاومته فى بيئة العمل وهو التليفون الذى يرن بجوارنا كل ثانية ودقيقة بداع وبدون داع فيشغل ذهن الموظف وتؤثر نغماته على مشاعره ووجدانه حباً بالاستطلاع لمعرفة ماهية هذا الاتصال وتلك المكالمة هل هناك خبر سار أم ضار أو خبر ترقية أو اتصال تأنيب أو بلاغ عن أعطال فى الأجهزة ومهما كان نوع الاتصال إلا أنه يترك أثراً بالنفس. ومن الصعب جداً مقاومة هذا الرنين المتوالى فى مواقع العمل المختلفة على كافة المستويات الوظيفية وعلى المستوى الشخصى إننا فى مواقع العمل نجد أنه من بين ألف يجلسون بجوار التليفون فإن من يتجاهله فقط شخص واحد.

والمفارقة العجيبة أن مبدد الوقت هذا هو أسهلها علاجاً وبمجرد التعرف عليه وتحديده يمكن للعلاج أن يتم ويتحقق وللحصول على إدارة فاعلة للوقت لابد من تجنب الاحساس أو الشعور بوجود التليفون على طاولة المكتب.

ويعتبر التليفون سلاحاً ذا حدين بالنسبة للمديرين والمشرفين فبإمكانه أن يوفر الكثير من الوقت وبإمكانه أن يضيع الوقت هذا ويمكن

إدارة التليفون على النحو التالى :

* اجعل الوقت أهم عامل وذلك عندما تفكر وتقرر ما إذا كنت تكلم أحداً بالتليفون أو وجهاً لوجه أو كتابة . انظر إلى الهاتف كآل لتوصيل الرسائل فقط ولهذا أقفل الخط مباشرة .

* حدد زمن المكالمة قبل أن تبدأ بها .

* حدد مسبقاً الأفكار التى تنوى نقاشها أو الحديث عنها .

* حدد الشخص أو الأشخاص الذى تنوى محادثتهم .

* اعتمد على مدير مكتبك أو سكرتيرك لتنسيق وتحديد تلك الأشياء المشار إليها فى النقاط السابقة .

* أشعر من تتحدث معه بأن الوقت هام وليس لديك وقت كاف .

* تأكد من أنك تدير وقتك أثناء المحادثة أو اعتمد على ساعة توقيت إذا دعت الضرورة .

هذا ويوضح الجدول الآتى بعض أسباب مشكلات التليفون وبعض الحلول المقترحة :

م	الأسباب	الحلول
١	عدمك إدراك ضررها .	سجل المكالمة وضررها .
٢	عدم وجود خطة لمعالجتها .	أعد خطة لغربلة وتفويض وجمع المكالمات .
٣	الشعور بالذات والأهمية .	تعرف على ذاتك ولا تبالغ فى تقدير الأهمية .
٤	الرغبة فى أن تكون موجوداً .	ميز بين أن تكون موجوداً لقضاء الأعمال وأن تكون موجوداً للتحكم فى الأشياء الشخصية .
٥	الرغبة فى أن تطلع على كل شىء .	قم بإنجاز ما هو مخطط له .
٦	الرغبة فى المشاركة الروتينية .	اشترك فى كل التفاصيل .
٧	الاتصال بالهاتف .	فوض إلى غير ذلك .
٨	عدم التفويض .	فوض أكثر وخطط للمكالمات .
٩	عدم كتابة النقاط المطلوب كتابتها .	نظم نفسك . خطط للمكالمات .
١٠	الموظفون الاتكاليون .	ارفض أن تتخذ قرارات نيابة عنهم دعهم يتعلموا من الأخطاء .

* ثانياً : الاجتماعات غير الفعالة :

لا يوجد مبدأ للوقت ثم الكتابة عنه والتحدث عنه أو إطلاق الكثير من النكات عليه أكثر من الاجتماعات فلا يتم تشييد أى مبنى بأى منشأة دون وجود غرفة اجتماعات طبقاً لنوع ومستوى التنظيم.

يقول كثير ممن يحضرون الاجتماعات بكثرة أن بعض الأفراد يحضرون الاجتماعات بدون أى داع كما أن كثيراً من الاجتماعات تدار بطريقة سيئة وأن معظمها يطول وقته ويصيب الحاضرين بالسأم والملل و ـــ و ـــ و ـــ إنه لا يوجد متابعة لما يتم تقريره. فالمدير يقضى فى أغلب المنشآت حوالى عشر ساعات أسبوعياً فى الاجتماعات وأن ٩٠٪ من المدراء يقولون: إن نصف اجتماعتهم تعد مضيعة للوقت أى بمعدل خمس ساعات يومياً مما يعنى ٢٥٠ ساعة فى العام لكل مدير.

إن أفضل حل لظاهرة الاجتماعات فى منشآت الأعمال أو على المحيط الخاص هو عقد الاجتماعات الضرورية فقط وأن تكون إدارتها حازمة وتستخدم فيها أقصى درجات الانضباط والموضوعية.

إن الاجتماعات تمثل أحد الأنشطة الإدارية للقادة الإداريين، ولذا يجب المحافظة عليها وإدارتها بفعالية متناهية على النحو التالى :

* الابتعاد عن عقد الاجتماعات غير الضرورية.
* البدء فى الاجتماع فى الوقت المحدد.
* إبلاغ الحاضرين بموعد الاجتماع.

* إعداد جدول بموضوعات الاجتماع.
* توزيع جدول الاجتماع قبل عقده.
* المحافظة على موضوع الاجتماع.
* إعداد محاضر مفصلة ودقيقة للاجتماع.
* اختيار أقل الأيام نشاطاً فى الأسبوع.

يوضح الجدول التالى أسباب مشكلات الاجتماعات وبعض حلولها:

م	الأسباب	الحلول
١	عدم وجود هدف.	ينبغى ألا يكون هناك اجتماع دون هدف، ويفضل أن يكون مكتوباً إن أمكن ذلك.
٢	عدم وجود جدول عمل.	ينبغى ألا يعقد أى اجتماع دون جدول عمل. يكتب جدول عمل لكل اجتماع محدد من قبل، أو يذكر جدول عمل شفوى للاجتماع المفاجئ حتى تضمن أن يحضر الأشخاص وهم مستعدون للنقاش.
٣	أشخاص غير ملائمين أو كثيرون أو قليلون.	ينبغى أن يحضر فقط أولئك الذين يحتاج الاجتماع لهم.
٤	عدم ملاءمة الوقت.	تأكد من الوقت المناسب.

٥	عدم ملاءمة المكان .	اختر مكاناً يلائم أهداف الاجتماع ، بعيداً عن المقاطعات ، فيه المعدات الضرورية ، يمكن الوصول إليه بأقل قدر ممكن من مشقة الانتقال لأعضاء الاجتماع .
٦	عدم التخطيط .	خطط تخطيطاً ملائماً لمعظم الاجتماعات الفعالة .
٧	كثرة الاجتماعات .	اختبر حاجتك للاجتماعات العادية ، توقف عن عقدها لفترة وانظر ماذا يحدث . أو اختصر الوقت للنصف بالنسبة للاجتماعات الطويلة .
٨	قلة الاجتماعات .	قم بتقييم الحاجة للمشاركة والمعلومات وللتنسيق .
٩	إشعار أو مذكرة غير ملائمة .	أعد مذكرة مكتوبة بكل الضروريات بما فيها المساهمات والمواد الضرورية لتحضير الاجتماع .
١٠	عدم بدأ الاجتماع فى الموعد المحدد .	ابدأ فى الوقت المحدد (عندما تأخر الاجتماع فى انتظار وصول المتأخرين فإنك بذلك تعاقب أولئك الذين جاؤوا فى الوقت الصحيح وتكافئ أولئك المتأخرين

أثناء الاجتماع

١١	الحديث الودى.	احتفظ بالحديث لمكان آخر. ابدأ بالأعمال الضرورية فوراً .
١٢	السماح بالمقاطعات.	ضع سياسة ودع الكل يعرفها. لا تسمح بأى مقاطعة ما أمكن ذلك. إلا فى الحالات الطارئة. قم بإذاعة الرسائل الواردة خلال فترة الاستراحة للقهوة أو لتناول الغداء.
١٣	الخروج على جدول الاجتماع.	توقع الالتزام بألا يخرجوا عن جدول الاجتماع وطالبهم به. قاوم الجداول الخفية الخادعة.
١٤	عدم تحديد وقت انتهاء الاجتماع أو عدم تحديد الوقت لمناقشة كل موضوع.	حدد زمن الاجتماع وكل فقرة فى جدول الاجتماع حتى يكون وقت النقاش مناسباً لأهمية الموضوع المطروح.
١٥	الإبقاء على أشخاص فى الاجتماع لم تعد بحاجة لهم.	دعهم يغادروا الاجتماع بعد أن قدموا مساهماتهم.
١٦	التردد	اجعل الهدف نصب عينيك وتحرك باتجاهه.
١٧	اتخاذ قرار دون توافر المعلومات	تأكد من أن المعلومات الأولية

	الكافية.	ستكون متوافرة قبل عقد الاجتماع استخدمها فى قرارك.
١٨	عدم إنهاء الاجتماع فى الوقت المحدد.	إنه الاجتماع فى الوقت المحدد، وإلا فلن يستطيع أحد أن يخطط للوقت الذى يلى الاجتماع مباشرة.
١٩	عدم تلخيص النتائج.	قم بتلخيص النتائج حتى تتأكد من صحة ما توصلتم إليه وذكر المجتمعين بمهاهم.

بعد الاجتماع

٢٠	عدم إصدار محضر رسمى للاجتماع.	سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز فى محضر رسمى ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع.
٢١	عدم المتابعة.	تأكد من متابعة فعالة لكل القرارات. اكتب الأعمال غير المنتهية تحت عنوان (أعمال غير منتهية) وذلك فى بداية جدول عمل الاجتماع التالى. اطلب دائما تقارير عن الوضع الراهن حتى تنتهى هذه الأعمال.
٢٢	عدم إصدار محضر رسمى للاجتماع.	سجل القرارات والمهام ومواعيد الإنجاز فى محضر رسمى ووزعه بعد يوم من عقد الاجتماع.

■ **التفويض :**

هو منح حق اتخاذ القرار وسلطة ممارسة الأعباء ومسئوليتها من المستوى الأعلى إلى المستوى الذى دونه مرتبة تنظيمياً .

مهارة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين .

قبل أن تفوض اسأل نفسك الأسئلة التالية :

* هل من الضرورى إنجاز هذا العمل؟

* هل يستطيع غيرى إنجازه؟

■ **أسس التفويض السليم :**

* قدم معلومات كاملة عن الموضوع .

* حدد المسئوليات بشكل واضح .

* قدم النصح ولا تقدم الحلول .

* دع المكلف يصنع القرار بنفسه .

* لا تستعجل فى الانتقاد .

* تابع العمل الذى فوضت خلال وقت محدد .

* شجع المكلف على مواجهة الأمور الطارئة بنفسه قبل أن يعود إليك .

* لا تعكس قراراً اتخذه من فوضت .

■ **أهمية التفويض :**

* يعطى المدير وقتاً أكبر للتخطيط الفعال .

* يساعد على الوصول لقرارات فعالة من خلال المشاركة الفعالة للمرؤوسين .

* يشجع المرؤوسين على اتخاذ المبادرة فى استغلال مهاراتهم بشكل أفضل .

* ينمى مهارات المرؤوسين من خلال ممارستهم الفعالة للعمل .

* يكسف المرؤوسين الثقة فى أنفسهم ومهارتهم .

* يكسب المرؤوسين مهارات وخبرات جديدة .

* يمكن المدير من إنجاز مهام إدارته بفاعلية .

■ **عوامل نجاح التفويض :**

لا يكفى الاهتمام بمبادئ التفويض لضمان النجاح بل يتطلب من المرؤوسين القيام بالآتى :

* إظهار الرغبة والاستعداد فى :

– قبول مسئولية تأدية المهام المفوضة له .

– العمل فى حدود السلطة المفوضة له .

– تقديم أفضل أداء ممكن .

– قبول مسئولية ما يقوم به .

* إطلاع الرئيس على ما يتم إنجازه بشكل مستمر من خلال التقارير الدورية وغيرها .
* إثبات الجدارة فى تحمل المسؤولية .
* استخدام الصلاحيات المخولة له بفعالية .
* استغلال عملية التفويض فى كسب مهارات وخبرات جديدة .

■ أساسيات التفويض الفعال :

* توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس .
* وازن بين كل من السلطة والمسؤولية .
* ضع معدلات للأداء .
* ضع نظاماً للرقابة .
* ثق بمرؤوسيك (تحد قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم) .
* قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع فى أخطاء غير متعمدة .
* فوض ولا تتخلص من السلطة .
* لا تتهرب من المسئولية .
* لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم .
* وفر التدريب المناسب للتفويض .
* فوض كمية عمل مناسبة .
* وضح السبب من وراء التفويض .

■ كيفية التفويض:

* ضع قائمة بجميع الصلاحيات.

* ترتيب هذه الصلاحيات حسب الأهمية ليتم تفويض الصلاحيات الأقل أهمية.

* تحديد الصلاحيات الممكن تفويضها.

* تحديد المرؤوسين البارزين الممكن تفويض بعض الصلاحيات إليه.

* إطلاع المرؤوسين على طبيعة الصلاحيات المخولة لهم.

* تقييم عملية التفويض من وقت لآخر.

* تطوير عملية التفويض بناءً على نتائج التقييم.

■ المرؤوسون والتفويض:

يتهرب بعض المرؤوسين من التفويض للأسباب الآتية:

* التدخل المستمر من المدير فى سبيل إنجاز المهام المفوضة للمرؤوس.

* عدم حصول المرؤوس على المعلومات الضرورية حيال المهام المفوضة والتوقعات المرجوة.

* عدم حصول المرؤوس على أى مكافآت مادية أو معنوية.

* نقص الثقة بالنفس نتيجة نقص الثقة فى القدرات المطلوبة لإنجاز المهام المراد تفويضها.

* الخوف من النقد بسبب الأخطاء.

■ المدراء والتفويض :

لا يرغب كثير من المدراء فى تفوض بعض صلاحياتهم للأسباب الآتية :

* الرغبة فى الإشراف المباشر على العمل .
* الطلب من كل شخص أن ينجز العمل بشكل مطابق لمرئيات المدير .
* الاعتقاد الخاطئ بأن باستطاعته (المدير) إنجاز العمل بشكل أفضل .
* عدم وجود خبرة فى عملية التفويض .
* عدم الاطمئنان لأداء الغير .
* فقدان الثقة بالمرؤوسين .
* عدم الميل إلى تطوير المرؤوسين .
* الرغبة فى الوصول إلى الكمال فى إنجاز الأعمال فى إدارته .
* عدم وجود طرق رقابة فعالة .
* الخوف من كراهة الآخرين له نتيجة تكليفهم بأعباء جديدة .
* الخوف من فقدان السلطة والنفود فى الإدارة .

■ السلطة والمسئولية :

السلطة : حق إصدار القرارات والتوجيهات .

المسئولية : قيام الموظف بممارسة سلطاته .

السلطة والمسئولية متلازمتان :

* لا سلطة بدون مسؤولية .

* ولا مسئولية بدون سلطة .

السلطة : تفوض، ولكن المسئولية : لا تفوض .

التاريخ / /

اسم الموظف : . . . .

م	النشاط المراد تفويضه	ينجز بمشارك	يفوض	أنجز بدون أخذ موافقة	أنجز واطلع	احصل على موافقة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						
٧						
٨						
٩						
١٠						

م	النشاط	يحتفظ به	ينجز مشاركة	يفوض	ينجز بدون أخذ موافقة	ينجز ويطلع	يحصل على موافقة

■ جدول لتفويض الأنشطة :

يقوم المدير بوضع علامة (صح) أمام النشاط فى الخانة المناسبة حسب الآتى :

* هل يحتفظ بالنشاط دون غيره ؟
* هل يقوم بإنجاز النشاط مشاركة مع المرؤوس؟
* هل يفوض النشاط كلية إلى المرؤوس؟
* هل يتطلب من المرؤوس المفوض أن ينجز ويطلع رئيسه بشكل مستمر عما تم إنجازه ؟
* هل يتطلب من المرؤوس أخذ الموافقة من رئيسه حيال الخطوات والقرارات المزعم اتخاذها قبل التنفيذ ؟

■ مستويات التفويض :

* اطلع على المهمة وقدم تقريراً عنها. لا تتخذ أى إجراء أو قرار حيالها .
* اطلع على المهمة وقدم بعض الأفكار .
* اطلع على المهمة وابحث عن حلول وقدم تقريراً عنها .
* عالج المهمة أو المشكلة واتخذ قراراً بشأنها بصفة انفرادية .

*** ثالثاً : التفويض غير الفعال :**

يحتاج كثير من المديرين إلى تحديد السلطة والنفوذ والمسؤولية عن بيئة العمل وفى إدارتهم للعاملين بالتنظيم الجيد من خلال عملية التفويض والتفويض والتدقيق على المساءلة.

إن التفويض وسيلة مهمة وذات فائدة عظيمة للحصول على أكبر نتائج من خلال الآخرين وفيما يلى بعض المبادئ الأساسية للتفويض مع التركيز التام على كيفية بناء المدير وتحديده للعلاقات الداخلية المهمة للسلطة والنفوذ والمساءلة فى تنظيم وقت موظفيه.

وفى الواقع العملى أن المنظمة الرسمية تعتمد على المهارة الإدارية التى يتمتع بها المدير وقدرته على تفويض سلطاته، ولذا يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ألاَّ يتوقع المدير أن تسير المنظمة بسهولة دون استخدام مبدأ التفويض كفلسفة إدارية يعتمد عليها فى إنجاز الأعمال والتفرع للتخطيط والإبداع فى بيئة العمل وترك الأعمال الروتينية للموظفين يدبرونها بالطريقة المناسبة.

وبما أن المدير يملك السلطة الرسمية التى تعطيه الحق فى الأمر والنهى والتى تنساب إليه من الإدارة العليا فله الحق فى تفويض جزء من هذه الصلاحيات للعاملين معه فى إدارته ليتم العمل بكل كفاءة واقتدار حفاظاً على الوقت المتاح لكل موظف لديه.

إن عدم التفويض من أكثر المعضلات الإدارية التى تؤدى إلى إدارة

غير فاعلة، ويعتبر التفويض الملائم والصحيح من أكثر الأساليب الإدارية المفيدة لتحسين وتوفير أداء الموظف وتوفير وقت المدير وهو أمر ضرورى لتطوير قدرة المرؤوسين فى بيئة العمل.

وفيما يلى بعض الأساليب الناجحة للتفويض الفعال وهى:

■ أساسيات التفويض الفعال:

* توصيل المعلومات بشكل متكامل للمرؤوس.
* وازن بين كل من السلطة والمسئولية.
* ضع معدلات للأداء.
* ضع نظاماً للرقابة.
* ثق بمرؤوسيك (تحد قدراتهم من خلال تفويض فعال لهم).
* قف إلى جانب مرؤوسك عندما يقع فى أخطاء غير متعمدة.
* فوض ولا تتخلص من السلطة.
* لا تتهرب من المسئولية.
* لا تدعى لنفسك إنجازات مرؤوسيك المفوض لهم.
* وفر التدريب المناسب للتفويض.
* فوض كمية عمل مناسبة.
* وضح السبب من وراء التفويض.

م	الأسبـــــاب	الحـــــلول
	داخليا	
١	عـدم الاطـمـئنان - الخـوف من الفشل.	عليك بإدراك الأمور وتقبل المخاطر كـشيء لابد منه. اسـمح بظهـور الأخطاء وتعلم منها.
٢	عدم الثقة بالموظفين.	دربهم، طورهم، ثق بهم.
٣	إدخـال نفـسك في تفـاصيل وروتين.	لا تفعل شيئاً يمكنك أن تفوضه لغيرك، ابتعد عن التفاصيل.
٤	تفويض المسؤولية دون سلطة.	فوض دائماً السلطة مع المسئولية.
٥	إعطاء إرشادات غير واضحة أو غير كاملة أو مضللة.	تأكـد من أن الإرشـادات واضـحة وكـاملة، اطلب من المرؤوسين أن يعيدوا الإرشادات أمامك حتى تتأكد من فهمهم لها.
٦	حسد المرؤوس على قدراته.	اضحك من نفسك، ثم أعط تقديراً كاملاً لغيرك عندما يلزم ذلك. أعد شخصاً ما ليكون بديلاً لك.
٧	باستطاعتكم القيام بالعمل أفضل وأسرع.	قلل من المعايير لما هو «مقبول»، وليس لمستوى أدائك الخاص. تجنب

		الكمال.
٨	الشعور بالراحة فى التنفيذ بدلاً من الإدارة.	تذكر أن الممارسة تؤدى إلى النجاح، مما يؤدى إلى الشعور بالراحة.
٩	توقع أن الكل «يعرفون كل التفاصيل».	اعلم أن ذلك يجب ألا يتم توقعه من شخص فوض مسؤولية التدبير لغيره.
١٠	عدم وضع طرق رقابة مناسبة.	ضع خططاً وجداول مفصلة وتقارير لمدى التقدم فى العمل، وقم بمراقبة مواعيد الإنجاز.
١١	الرقابة الزائدة.	راقب سير العمل دائماً وفى الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءت تصحيحية.
١٢	عدم القيام بالمتابعة.	راقب سير العمل دائماً وفى الوقت المناسب حتى تقوم بإجراءات تصحيحة.
	خارجياً	
١٣	قلة الموظفين / زيادة الأعباء عليهم.	حدد التوقعات وقلل من المسؤوليات المقبولة.
١٤	موظفون غير أكفاء وغير مدربين.	دربهم، أعد توزيع العمل، استقدم موظفين جدداً. قم باختيار أفضل.

مضيعات الوقت	الأسباب المحتملة	الحـــــلول
نقص التخطيط	العجز عن تقدير الفوائد .	تذكر أن التخطيط يأخذ وقتاً ولكنه يدخـر لك الوقت فى النهاية .
	الاهتمام بالأعمال (بالإجراءت)	أكـد على النتائج وليس الأعمال (الإجراءات) .
	النجاح بدونه .	تذكر أن النجاح يكون دائماً بأسلوب التخطيط .
نقص الأولويات	عدم وجود أهداف .	اكتب الأهداف وناقش الأولويات مع مرؤوسيك .
زيادة الالتزامات	الاهتمامات الكبيرة .	قل : لا .
	التشتيت فى الأولويات .	ضع الأشياء الأول أولاً .
	الفشل فى وضع الأولويات .	نم فلسفتك الشخصية عن الوقت .
		اربط الأولويات بجدول الأحداث .
الإدارة بالأزمات (التصدى	نقص التخطيط .	طبق نفس حلول النقص فى التخطيط .

للمشكلات بعد حدوثها) .	التقديرات غير الواقعية للوقت .	خصص وقتاً أكبر ، خصص وقتاً للعقبات التى يمكن أن تواجهك .
	الاهتمام بالمشكلات .	اهتم بالفرص .
	عدم رغبة المرؤوسين فى إبلاغ الأخبار السيئة والأخطاء للرؤساء .	شجع الانتقال السريع للمعلومات لضرورة الحلول السريعة .
التسرع	التعجل فى معرفة التفاصيل .	خذ الوقت الكافى للتوصل إلى كل شىء . وفر بعض الوقت لتكرار ذلك مرة ثانية .
	الاستجابة للمهام العاجلة .	افصل الأعمال العاجلة عن الأعمال الهامة .
	عدم وجود تخطيط مسبق .	خذ الوقت الكافى للتخطيط .
	محاولة عمل الكثير فى وقت قليل .	حاول أقل ، فوض أكثر .
الإجراءات	كثرة المعلومات .	انتق ما تقرأه ، تعلم القراءة

الورقية		السريعة.
	استخدام الحاسب الآلي.	لا تستخدم الحاسب الآلي في كل شئ. اجعله استثناء وليس قاعدة.
	الفشل في وضع الأولويات.	تذكر مبدأ أهمية فوض القراءة إلى مرؤوسيك.
الأعمال الروتينية والتافهة	نقص الأولويات.	ضع وركز على الأهداف. فوض الأعمال غير الدورية.
	المراقبة الزائدة للمرؤوسين.	فوض ثم اجعل الموظفين يرأسون أنفسهم. انظر إلى النتائج وليس التفاصيل أو الأساليب.
	رفض التفويض، الشعور بأمن أكثر في التعامل مع تفاصيل التشغيل.	اعلم أنه بدون تفويض يستحيل عمل أي شيء بواسطة الآخرين.

■ **حالة دراسية (التفويض غير الفعال):**

بعد خمسة عشر عاماً من العمل الدؤوب المتواصل فى إحدى الشركات الكبرى فى المدينة ترقى أبو راشد مراقباً رئيساً لخطوط إنتاج أكبر مصانع الشركة، وبعد ترقيته لهذا المنصب الجديد كان لديه شعور بالقلق من احتمال أن تمضى الأمور معه بصورة معاكسة، ولهذا أصر على أن يمر كل شيء عبر مكتبه ولم يرق لمرؤوسيه هذا التصرف منه وعلى هذه الخطوة التى اتبعها بل بعضهم أعلنها بصراحة حيث إنهم لم يتوقعوا أن يقوم أبو راشد بهذا الإجراء؛ لأنهم يرون أن فى ذلك تعطيلاً لخط الإنتاج، ولذا وبعد فترة تراكم كثير من الطلبات فوق مكتبة وتخلف الإنتاج عن ذى قبل وعمل أبو راشد لساعات طويلة ولوقت متأخر محاولاً ملاحقة الأعمال التى بين يديه. ولحسن حظ العاملين لاحظ مدير المصنع المشكلة، وشعر بأن أبا راشد هو المسؤول الأول عن كل ما جرى فى خط الإنتاج حيث تم استدعاؤه وإخباره بأنه السبب الأول بكل ما جرى وأن سلفه السابق لم يقم بهذا الإجراء رغم أنه يبذل الوقت والجهد الذى بذله أبو راشد، ولقد وصلت هذه الرسالة لأبى راشد وتمكن بعد فوات الأوان.

■ **الأسئلة:**

– ما هو سبب إصرار أبى راشد القيام بكل المهام بنفسه؟

– لماذا تعطل خط الإنتاج بالمصنع؟

- هل يعرف أبو راشد مفهوم التفويض؟
- لو كنت مكانه ماذا تعمل؟
- لماذا تدخل مدير المصنع؟

■ **حالة دراسية (الاجتماعات):**

يعمل أبو سليمان مديراً عاماً لأحد المصالح الحكومية، وغالباً ما يعترض عمله بعض المشاغل اليومية التى تستدعى منه كما يرى عقد اجتماع مع بعض رؤساء الأقسام بالإدارة للتدارس وحل هذه المشاكل إلا أن أغلب الذين يقومون بالاشتراك بالاجتماعات لا يفهمون أحياناً طبيعة هذا الاجتماع، والغرض الذى من أجله تم، وأحياناً أخرى تدار الاجتماعات بطريقة سيئة دون وجود جدول للأعمال منظم، وتتم المقاطعات بكثرة، وتدور حوارات خارج نطاق موضوع الاجتماع مما يضطر أبو سليمان إلى التدخل، وحل الخلاف الذى طرأ بين بعض المشاركين، وبهذا يفقد الاجتماع قيمته وهيبته، وأحياناً يطرح موضوع حيوى جدير بالمناقشة، ولكنه لم يدرج فى جدول الأعمال ويتدخل أبو سليمان بقوله: هذا الموضوع قد يجرنا إلى مجالات طويلة غير مجدولة ونحن غير مستعدين لذلك من الأفضل أن نطرح هذا الموضوع فى وقت آخر.

- ما هى مشكلة أبو سليمان؟
- لماذا تلجأ كثيراً من التنظيمات لعقد الاجتماعات؟
- لو كنت مكان أبو سليمان كيف تتصرف فى المقاطعات؟

● إدارة الوقت :

مضيعات الوقت (فى العمليات الإدارية)

الجدارة: معرفة أثر مضيعات الوقت فى العملية الإدارية والقدرة على التغلب عليها .

الأهداف: بعد دراستك لهذه الوحدة تستطيع أن تكون قادراً على الآتى :

١- معرفة أثر التخطيط فى العمليات الإدارية .

٢- القدرة التامة على معرفة أثر الوقت فى بيئة العمل .

٣- التعرف على بعض الأساليب فى القضاء على مضيعات الوقت فى بيئة العمل .

٤- بيان أثر ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات فى العمل .

■ **الوقت المتوقع للتدريب** : ست ساعات .

■ **الوسائل المساعدة** :

* ملف عرض بوربوينت .

* فيديو بروجكتور .

* شرائح .

* سبورة وأقلام .

■ **مقدمة :**

فى الحياة العملية يوجد كثير من العوامل المؤثرة التى تتدخل لتتسبب فى تضييع وقت الرؤساء الإداريين وتحد من إمكانية تحقيق الاستفادة المثلى من وقت العمل، وقد نجد أن بعضاً من هذه العوامل يأتى من البيئة الخارجية المحيطة بالشركة ويرتبط بالعادات والتقاليد وقيم وأنماط السلوك البشرى السائد فى المجتمع، بينما نجد البعض الآخر مبعثه البيئة الداخلية للشركة أى بيئة العمل.

وبوجه عام فسوف نقدم فيما يلى قائمة تتضمن أهم العوامل التى تتسبب فى تضييع وقت الرؤساء الإداريين مصنفين إياها على النحو التالى :

*** أولاً : فى مجال التخطيط :**

١- غياب الأهداف أو عدم وضوح الأهداف الموضوعة على مستوى الكيانات الإدارية داخل الشركة يتسبب فى ضياع الرؤساء الإداريين، ذلك أن الأعباء والمجهودات الإدارية سوف تتضاعف إذا كانت الأهداف غير موجودة أو كانت غير واضحة بالنسبة للإداريين الذين نجدهم عندئذ يتصرفون على غير هدى.

٢- عدم الاهتمام الكافى بمرحلة الإعداد والتخطيط ساعات عمل أقل لهذا النشاط، ويرى أحد علماء الإدارة أن كل ساعة تنفق فى أعمال التخطيط إنما توفر من ثلاثة إلى أربع ساعات من أعمال التنفيذ.

٣- عدم الاهتمام بوضع برامج جادة للعمل تحدد الأهداف والمهام والأعمال المطلوبة وتوضح تسلسلها على نحو يمكن من الاستثمار الجيد للوقت المتاح وتقليل الوقت المستنفذ فى مهام وأعمال غير مجدية.

٤- عدم الاهتمام بوضع أولويات يتم بموجبها أداء المهام والأعمال الإدارية، ذلك أن وقت العمل المتاح نادر ومحدود، ومن ثم فعدم وضع أولويات للإنجاز تبدأ بالأهم فالمهم يترتب عليه عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٥- سوء توزيع الوقت المتاح على الأعمال والمهام المختلفة، بحيث نجد أن بعض الأعمال والمهام تعطى وقتاً أكثر من اللازم، بينما تمنح مهام وأعمال أخرى وقتاً أقل من اللازم مما يسبب عدم الاستثمار الجيد للوقت المتاح.

٦- تطبيق أسلوب الإدارة والأزمات بسبب ضعف التنبؤ وانخفاض مستوى الكفاءة لدى الرؤساء الإداريين.

*** ثانياً: فى مجال التنظيم:**

١- عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية وبحيث لا يعرف الإدارى ما هو مطلوب منه بالضبط، والنتيجة المحققة تتمثل فى تشتت المجهودات مع احتمال القيام بأعمال متكررة أو غير مطلوبة.

٢- عدم التحديد الجيد للسلطات والمسئوليات قد ينتج عنه تضارب فى الاختصاصات ومن ثم حدوث ازدواجية فى أداء المهام والأعمال الإدارية.

٣- وجود موظفين اتكاليين داخل بيئة العمل وشيوع ظاهرة الدفع بعدم الاختصاص ومـ ـب على ذلك من قيام كل إدارى بترحيل ما يستطيع ترحيله من مهام وأعمال إلى الآخرين.

٤- شيوع مساوئ الروتين وتعقد وطول الإجراءات دون مبرر مما يترتب عليه زيادة كمية الورق المستخدم وزيادة الوقت المستغرق فى إنجاز المهام والأعمال.

٥- عدم مناسبة نطاق الإشراف لمتطلبات وظروف العمل، حيث يترتب على ذلك إما إحداث قدر كبير من ضغوط العمل على الرئيس الإدارى، أو بقائه دون عمل جزءاً من الوقت.

٦- عدم مراعاة العدالة فى توزيع أعباء العمل بين المرؤوسين التابعين مما يترتب عليه بقاء بعضهم دون العمل بعض الوقت بينما يتعرض البعض الآخر لضغوط عمل تتجاوز إمكانياتهم فى ظل وقت عمل محدود.

٧- شيوع ظاهرة تضخم أعداد القوة العاملة داخل كل أو بعض الكيانات الإدارية داخل الشركة وتكدس مكان العمل بالمكاتب مما يؤدى إلى الإرباك وتعطل الأعمال.

٨- سوء تنظيم وترتيب المكتب إلى الدرجة التى يرتبك معها العمل ويترتب عليها ضياع الكثير من الوقت.

٩- سوء تنظيم الملفات داخل المكتب مع تخلف وسائل الحفظ مما يترتب عليه استنفاذ وقت أكبر لإنجاز المهام والأعمال.

*** ثالثاً: بيئة العمل:**

١- كثرة المكالمات التليفونية داخل بيئة العمل وما يترتب عليها من ضياع جانب مهم من وقت الإداريين فى أحاديث معظمها يخرج عن حدود العمل ويدخل فى باب المجاملات والعلاقات الشخصية.

٢- الزيارات المكتبية سواء من جانب الأصدقاء أو الزملاء وما يرتبط بها من استقبال ومجاملة والدخول فى أحاديث يضيع معها جانب كبير من الوقت.

٣- شيوع ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل فيما بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء وبعضهم البعض، والدخول بالحديث إلى قضايا متشعبة، مما يترتب عليه عدم التركيز بالنسبة للأداء أو الإنجاز ومن ثم ضياع وقت العمل.

٤- عدم توفر القدر المناسب من الإمكانيات والتسهيلات التى تساعد على تيسير أداء الأعمال وتوفير قدر مهم من الوقت المتاح للعمل.

٥- السماح للموظفين والعاملين داخل بيئة العمل بتناول الوجبات الخفيفة إلى جانب شرب الشاى والقهوة وانعكاس ذلك على وقت العمل.

٦- شيوع ظاهرة المجاملة والود المتبادل بين العاملين وتأثير ذلك سلبياً على وقت العمل.

٧- وجود ضجيج فى بيئة العمل واتجاه العاملين إلى اتخاذ النقاش الحاد وسيلة للتفاهم ولجوئهم إلى الصياح فى بعض الأحيان مما يجعل العاملين غير قادرين على التركيز فى العمل وهذا يتعارض مع الاستثمار الجيد للوقت.

٨- السماح للموظفين بقراءة الصحف والمجلات داخل العمل يدفع العاملين نحو اللامبالاة ويعطل العمل.

*** رابعاً : التوجيه :**

١- تمسك الرؤساء الإداريين بالسلطة الموكلة لهم وعزوفهم عن تفويضها إلى المرؤوسين إما لأنهم لا يثقون فى إمكانيات وقدرات المرؤوسين أو لأنهم يعتبرون أن المركز المرموق والمكانة داخل بيئة العمل إنما يرتبط بمقدار السلطة التى يتقلدونها، وفى مثل هذه الأحوال تتزايد المهام والأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء الإداريين ويتعرضون لضغوط عمل شديدة ويصبح الوقت المتاح غير كاف لإنجاز الأعمال والمهام

المطلوبة .

٢- التردد من جانب الرؤساء الإداريين فى اتخاذ القرارات أو القيام بالتصرفات المطلوبة وتأجيل ذلك إلى وقت لاحق من شأنه أن يؤخر إنجاز الأعمال ويضيع الوقت .

٣- عندما تنخفض الكفاءة الإدارية لدى الرؤساء الإداريين ويفتقرون إلى روح المبادأة والمبادرة فإنهم قد يعجزون عن التصرف ثم يطلبون المزيد من المعلومات أو التوقيعات مما يترتب عليه طول الوقت المستنفد فى إنجاز الأعمال دون مبرر .

٤- عندما يقصر الرؤساء الإداريين فى أداء وظيفتهم الإدرية فيما يتعلق بالتنسيق وتحقيق الانسجام والتوافق فى بيئة العمل يترتب على ذلك حدوث ارتباك وتعطل للأعمال .

٥- فى حالات ضعف التنظيم الإدارى على مستوى المنشأة قد نرى الرؤساء الإداريين يخشون تحمل المسئولية فيشيع فيما بينهم ظاهرة التعامل من خلال المذكرات الداخلية وفقدان الثقة مما يترتب عليه تعطيل الأعمال وضياع الوقت .

٦- عندما تنخض كفاءة المرؤوسين وتقل ثقتهم فى أنفسهم ويصبحون اتكالين هنا يتضاعف المجهود الذى يجب أن يبذله الرؤساء الإداريون ويزيد ضغط العمل عليهم .

* خامساً : الرقابة :

١- شيوع المفهوم الخاطئ للرقابة على مستوى المنشأة والذى يرى بأن الرقابة غاية فى حد ذاتها، هنا تصبح الرقابة سيفاً مسلطاً على رقاب العاملين تهتم بتصيد الأخطاء أكثر من اهتمامها بمنع الانحرافات وتقليل الأخطاء، وعندما يصبح اهتمام المراقبين موجه إلى كشف العاملين الذين يخطئون فى حالة تلبس، فى مثل هذه الظروف يشيع جو من الخوف والشعور بالإرهاب لدى العاملين بالمنشأة وبدلاً من أن يفكروا فى العمل والإنجاز فإنهم يفكرون فى كيفية الوقوع فى الخطأ مما يؤثر سلبياً فى وقت العمل.

٢- عندما تكون الإجراءات الرقابية الموضوعة تزيد عن الحد المناسب فإن ذلك يعطل التنفيذ ويتسبب فى ضياع الوقت.

٣- فى حالة قصور وضعف الإجراءات الرقابية إلى الدرجة التى تدفع إلى اللامبالاة،والتسبب من جانب العاملين بسبب عدم وجود حساب أو عقاب مما يترتب عليه تأخر إتمام الأعمال وضياع الكثير من الوقت المتاح للعمل.

٤- عدم وجود متابعة فعالة للقرارات والبرامج والخطط الموضوعية يعكس تأثيره على الاستثمار الجيد لوقت العمل.

٥- بعض الأساليب للقضاء على مضيعات الوقت (فى العمليات الإدارية) :

٦- فيما يلى تم اختيار عدد من مضيعات الوقت الشائعة والأساليب التى يمكن أن تتخذ فى مواجهتها ومن ثم العمل على حسن الاستفادة من الوقت المتاح.

*** أولاً: ضعف التخطيط وعدم وجود أولويات للعمل:**

من أجل تحسين التخطيط وتحقيق استفادة أفضل من الوقت المتاح نقدم النصائح التالية للرؤساء الإداريين:

أ- التخطيط نشاط مهم جداً، أن كل دقيقة فى أعمال التخطيط توفر ثلاث دقائق عند التنفيذ، لذا قد يكون على الرئيس الإدارى أن يعمل ولكن فى نفس الوقت عليه أن يضع فى ذهنه صورة تفصيلية عن أعمال اليوم التالى وصورة عن أعمال الأسبوع القادم وعليه أن يعلم أن الدقة فى التخطيط سوف تمكن من استثمار الوقت بشكل فعال.

ب- تحديد الأولويات مطلوب بشدة لتحسين الاستفادة من الوقت المتاح ولذا يجب على الإدارى أن يكتب مع بداية كل يوم بياناً بالمهام والأعمال التى يجب أن يقوم بها مرتبة تبعاً لأهميتها وفى نهاية اليوم عليه مراجعة الإنجاز الذى تم بالنسبة للأولويات التى سبق وضعها، ثم يلى ذلك القيام بإعداد قائمة بالأعمال والمهام التى يجب القيام بها فى اليوم التالى.

جـ- على الإدارى أن يحدد مواعيد للانتهاء من المهام والأعمال

بشكل عملى وواقعى عليه أن يتمسك بذلك ومن ثم يصبح لديه إحساس حقيقى بأهمية الوقت وعند انتهاء الموعد عليه أن يراجع الإنجاز الذى تم ويقوم بتقييم الموقف.

د- على الإدارى أن يتناول قضية واحدة أو مهمة واحدة كل مرة وذلك مطلوب حتى لا يتشتت مجهوده فى أكثر من قضية أو موضوع، ومن ثم تقل قدرته على التركيز والإجادة ممايضيع قدراً من وقته.

هـ- على الإدارى أن يستخدم وقته المفضل بشكل فعال فيحدد الأوقات التى يكون فيها على درجة عالية من النشاط والحيوية والتى يكون فيها فى حالة استرخاء نسبى، عندئذ يمكنه أن يخصص أوقات النشاط المرتفع للمهام والأعمال ذات الأولوية العالية، بل قد يكون من المناسب أن يحدد جانباً من وقت العمل لا يسمح فيه بأية مقاطعات.

*** ثانياً: التمسك بالسلطة والعزوف عن تفويضها:**

من الناحية العملية فالسلطة داخل التنظيم الإدارى هى علاقة بين شخصين أحدهما رئيس، والثانى مرؤوس تابع له، فالرئيس يصوغ ويبلغ القرارات والتعليمات من توقع أن تكون مقبولة من جانب المرؤوسين، والمرؤوسين بدورهم يتوقعون مثل هذه القرارات والتعليمات ويمتثلون لها.

إن السلطة فى الواقع تمثل نوعاً من ولاية الرئيس على المرؤوسين التابعين له، وبمقتضى هذه الأولوية فإن الرئيس يملك حق إلزام المرؤوسين

بتنفيذ تعليمات والأخذ بتوجيهاته.

وتفويض السلطة أمر ضروري في أي تنظيم، ذلك أن أي رئيس إداري ليس لديه القدرة أو الإمكانيات أو الوقت الذي مكنه من الإشراف على كل صغيرة وكبيرة ومن ثم فلابد للرؤساء الإداريين من أن يفوضوا السلطة في مسائل معينة ويتمسكوا بها في المسائل الهامة، مع ذلك قد نرى في الحياة العملية أن بعض الرؤساء الإداريين يتمسك بالسلطة ويعزف عن تفويضها وقد يسوق حججاً كثيرة لذلك منها عدم الثقة في قدرات المرؤوسين أو لأنه يستشعر روح المسئولية أو لأنه يرى أن كافة الأعمال مهمة في رأيه ولا يوجد عمل مهم وعمل أقل أهمية.

ونظراً لأن الرئيس الإداري ليس لديه في الواقع الوقت الكافي والإمكانيات المناسبة للقيام بكل العمل ولكونه مسئولاً في المقام الأول عن الإدارة والتوجيه، لكل ذلك يصبح التفويض بالسلطة مطلوباً ومن شأنه أن يخفف العبء عن الرئيس الإداري ويجعل المرؤوسين يشعرون بثقة الرئيس واحترامه لهم، إلى جانب الإسهام في تدريب المرؤوسين وصقل مهاراتهم.

لكل ما سبق فإن على الإداري الناجح أن يفوض جانباً من المهام التي يرى بأن مرؤوسيه قادرين على القيام بها ثم يحتفظ لنفسه بالمهام والأعمال الهامة التي تتجاوز متطلباتها قدرات وإمكانيات المرؤوسين.

*** ثالثاً : كثرة التعامل مع الهاتف :**

الهاتف وسيلة اتصال هامة ولها فاعلية عالية فى ظروف كثيرة لكنها فى بعض الأحيان بل فى كثير من الأحيان قد تتحول إلى مضيع خطير لوقت العمل، وعلى الإدارى الناجح أن يعالج مشكلات الهاتف وأثره على ضياع وقت العمل باتباع النصائح التالية :

١- يجب أن يميز الإدارى بين مكالمات العمل والمكالمات الشخصية ويضع حدوداً فاصلة بينهما .

٢- فى حالة وجود سكرتير موثوق به يمكن أن يكلف بغربلة المكالمات التليفونية الواردة وبحيث يتولى الرد على الكثير منها بمهارة وفى كياسة .

٣- عندما يتلقى الإدارى مكالمة تليفونية تدخل فى باب الوقت الضائع عليه أن يتخلص من المتحدث بكياسة بأن يقول له : بأنه مشغول للغاية أو أن الرئيس الإدارى الأعلى قد طلبه على التو .

٤- عندما يكون الإدارى مشغولاً فى عمل هام للغاية يتطلب منه التركيز وسرعة الإنجاز فقد يكون من الأفضل أن يرفع سماعة التليفون إلى أن ينتهى من المهمة .

*** رابعاً : كثرة المكاتبات والتعليمات والنشرات الواردة :**

فى الحياة العملية يواجه بعض المديرين سيلاً لا ينقطع من الأوراق

الواردة ذات الأشكال المتباينة والطبيعة المختلفة والأهمية غير المتساوية وتتضمن هذه الأوراق : الخطابات الواردة من خارج المنشأة ومن الإدارات داخلها، كما تتضمن أيضاً النشرات والتقارير والأوامر الإدارية والتعليمات الصادرة، إلخ .

ويجب أن يتمرس الإدارى الناجح على كيفية مواجهة سيل الأوراق التى ترد إليه، ومن النصائح التى يمكن أن نوجهها إلى الإداريين فى هذا الشأن :

١- على الإدارى أن يقوم وبسرعة باستعراض البريد الوارد وفرزه محدداً الأهم منها فالمهم وهكذا، وعندما يتمرس على ذلك فسوف يكتسب خبرة فى هذا المجال، فمثلاً سوف يجد أن الخطابات العاجلة أكثر أهمية من الخطابات المسجلة، وتلك الأخيرة أكثر أهمية من الخطابات العادية . كذلك سوف يجد أن الخطابات الموجهة إليه شخصياً بالاسم أهم من تلك المعنونة بالمسمى الوظيفى له .

٢- على الإدارى أن يعلم أن الأوامر والتعليمات الصادرة عن الرؤساء الإداريين والمكتوبة بخط اليد أكثر أهمية من تلك المنسوخة على الحاسب الآلى والتى لها صفة العمومية .

٣- الرجوع إلى التوقيع المسجل على الخطاب أو المستند لنعرف درجة أهمية الخطاب أو ذلك المستند .

٤- مهم جداً أن ينظر الإدارى إلى التاريخ المسجل على الخطاب أو

المستند ليحدد مدى الحاجة إلى اتخاذ تصرف سريع.

٥- سرعة القراءة مطلوبة فى مراجعة البريد الوارد وبحيث لا يستغرق هذا العمل جانباً كبيراً من الوقت المتاح للإداريين، وحتى يتحقق ذلك فعلى الإدارى أن يطالع السطر الأول من الخطاب أو المستند ليعرف المحتوى، ثم يراجع السطر الأخير ليعرف التصرف الواجب اتخاذه.

*** خامساً: كثرة الثرثرة فى مكان العمل:**

من أكثر المشكلات التى تواجه بيئة العمل خاصة فى مجتمعاتنا الشرقية هى كثرة الثرثرة فى مكان العمل وما يترتب عليها من تضييع وقت العمل، حيث يعتاد الرؤساء والزملاء فى مكان العمل على تجاذب أطراف الحديث فى قضايا متشعبة ومسائل كثيرة، قد لا تمت لموضوع العمل بأية صلة.

ومن العوامل التى تسهم فى تقليل ظاهرة الثرثرة داخل مكان العمل وضع حواجز زجاجية فى حالة تواجد الموظفين فى أماكن فسيحة أو صالات كبيرة بحيث يقل عدد العاملين المجتمعين فى مكان واحد.

وعلى الإدارى الناجح أن يضبط نفسه ويعتاد على مقاومة الدافع للنقاش أو الحديث غير المثمر من جانب الزملاء أو المرؤوسين، هذا ويستطيع الإدارى أن يتخلص من مضايقات الفضوليين ومضيعى الوقت بعدة وسائل، منها تقليل عدد الكراسى المخصصة للجلوس بمكتبه،

عندما يدخل إليه شخص من مضيعى الوقت يواجهه بأن يقف ويحدثه واقفاً، ثم عليه أن يرد عليه باقتضاب وأن ينتهز أية فرصة لإنهاء النقاش معه.

هذا وفى حالات معينة قد يجد الإدارى أنه من الأنسب أن يستخدم الكتابة المختصرة بدلاً من النقاش والجدال، فمثلاً يمكن تقديم ما يريده مكتوباً فى صورة مذكرة داخلية مختصرة أو تسجيل ملاحظات قصيرة أو وضع تعليقات هامشية محددة على التقارير، ومن ثم يتجنب بذلك النقاش العقيم.

وباختصار يمكن معرفة الوظائف الإدارية التى تسبب ضياع الوقت:

لا تخلو الوظائف الإدارية الرئيسية من مضيعات ومسببات للوقت ويرجع ذلك إلى طبيعة التنظيم والمحافظة على الوقت وفى بيئة العمل سواء كان من الإدارة أو من الموظفين ويمكن لنا أن نحدد مضيعات الوقت فى سبع وظائف إدارية رئيسية هى:

* التخطيط.
* التنظيم.
* التوظيف.
* التوجيه.
* الرقابة.
* الاتصالات.
* صنع القرارات.

هذا وقد تم تصنيف أهم مضيعات الوقت الشائعة حسب الوظائف الإدارية. وسوف نستعرض أهمها حسب الوظائف الخاصة بها :

١- فى التخطيط :

* عدم وجود أهداف / أولويات / تخطيط.
* الإدارة بالأزمات. تغيير الأولويات.
* محاولة القيام بأمور كثيرة فى وقت واحد / تقديرات غير واقعية للوقت.
* انتظار المواعيد.
* السفر – العجلة.

٢- التنظيم :

* عدم التنظيم / طاولة المكتب المزدحمة.
* خلط المسئولية والسلطة.
* ازدواجية الجهد.
* تعدد الرؤساء.
* الأعمال الورقية / الروتين / القراءة.
* التنظيم السيئ للملفات.
* المعدات غير الملائمة.

٣- فى التوظيف :

* موظفون غير مدربين / أو غير أكفاء .
* الزيادة أو النقص فى عدد الموظفين .
* التأخير أو التغيب عن العمل / أو كثرة الاستقالات .
* الموظفون الاتكاليون .

٤- فى التوجيه :

* التفويض غير الفعال / الاشتراك فى تفاصيل روتينية .
* نقص الدافع أو ضعفه / أو اللامبالاة .
* نقص التنسيق فى العمل .

٥- فى الرقابة :

* المقاطعات التليفونية .
* الزيارات المفاجئة .
* عدم القدرة على قول لا .
* معلومات غير كاملة / أو معلومات متأخرة .
* نقص الانضباط الذاتى .
* ترك المهام دون إنجاز .

※ فقدان المعايير / أو الرقابة / أو تقارير المتابعة .

※ الرقابة الزائدة .

※ عدم العلم بما يجرى حولك .

※ عدم وجود الأشخاص الذين تريدهم حولك .

٦- فى الاتصالات :

※ الاجتماعات .

※ عدم وضوح أو فقدان الاتصالات والإرشادات .

※ كثرة المذكرات الداخلية / أو الاتصالات الزائدة / عدم الاتصالات .

٧- فى صنع القرارات :

※ التأجيل / أو التردد .

※ طلب الحصول على كل المعلومات .

※ قرارات سريعة .

ويوضح الشكل التالى سجل مقاطعات الوقت، حاول التدرب عليه وقراءته فى وقتك :

سجل مقاطعات الوقت

(مثل الزيارات والمكالمات التليفونية)   اليوم: التاريخ:

الوقت	كمية الوقت	نوعية المقاطعة	الهدف/ الإنجازات	القيمة	كيفية الحد منها
بداية/ نهاية				أ ب ج	

■ **الحالة الدراسية (ضياع الوقت) :**

يعتبر الدكتور محمد شخصاً موهوباً حيث حصل على مرتبة الشرف الأولى فى الإدارة ثم أتبعها بحصوله على شهادة الدكتوراه فى نفس التخصص وهو يعمل الآن رئيساً لقسم الإدارة فى أحد الكليات.

يصف الدكتور محمد نفسه بأنه إنسان ملتزم بالوقت، وبعمله، وبأنه ذا ضمير حى، وأنه محبوب من الجميع سواء من الطلاب أو زملاء العمل، وبعد مرور الوقت من الزمن أصبح قلقاً من عدم قدرته على إنجاز الأشياء فى وقتها المحدد، وتداخل المهام التخطيطية والتنظيمية مع بعضها البعض بالنسبة له، وصعب عليه تحديد المهام أولاً بأول، وأصبح عاجزاً عن إنجاز كثير من الأشياء خاصة وأنه قد نشر ثلاث بحوث بعد تخرجه من الدكتوراه، وقد كان خلال المرحلة السابقة يقبل التوجيه والإرشاد من مرشديه بدرجة منظمة إلا أنه تغير حاله عندما مارس الحياة العملية وهو لم ينتج أى شىء منذ أربع سنوات رغم محاولته المتعددة لإكمال كتاب قد شرع فى إعداده إلا أنه يقول: إنه لم ينته فقط سوى من مسودة الفصل الأول.

ولقد طلب منه عميد الكلية ببحث مهم للكلية للحصول على منحة مالية إلا أنه تجاوز الفترة المحددة لتقديمه ولم يف بعهده.

إنه أستاذ جيد ويحب عمله، وعمل فى عدة لجان كما أنه يقوم بواجبه بالقسم خير قيام، إنه مشغول دائماً، ومن النادر جداً أن يبقى فى

نهاية الأسبوع بدون عمل وبالرغم من هذا لم تبرز نتيجة جهوده كلها، ويقول عن نفسه: إنه محاط على الدوام بأعمال وأشياء لم يكمل سوى نصفها فهو يحاول كتابة رؤوس الموضوعات التى سيقوم بتدريسها للطلاب، ثم لا يكملها ثم إنه لديه تقرير مستعجل يجب أن يقدمه فى مؤتمر قادم ولم يكمله وقد فات موعد التقديم، وهو الآن متردد فى قبول طلب للتدريس فى الخارج فى فترة الصيف لأنه لا يجد وقتاً للرد على هذا الطلب هكذا يصف الدكتور محمد نفسه بأنه مشغول دائماً وما يدرى ماذا يعمل؟

* من خلال دراستك لهذه الحالة:

١- هل تستطيع تحديد مشكلة الدكتور محمد؟

٢- هل هو مؤجل للأعمال بشكل ملفت للنظر؟ أم أنه لا يجد وقتاً للتفكير؟

٣- لو كنت مكانه ماذا تفعل؟

٤- هل تعتقد بأن الدكتور محمد متأكد من قدراته وإمكاناته ويعرف حقيقة نفسه؟

■ ■ ■ ■ ■

● إدارة الوقت :

تخطيط الوقت

الجدارة : دراسة التخطيط وأثره الفعال فى إدارة الوقت مع القدرة التامة على تخطيط الوقت حسب الوقت المتاح والإمكانيات المتاحة .

■ **الأهداف** :

عندما تنتهى من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على :

١- معرفة ما يجب أن تعمل؟ ولماذا تعمل؟

٢- معرفة متى يجب أن تعمل لتدبر وقتك بفعالية؟

٣- معرفة ما هى الأساليب والوسائل التى تمكنك من التحكم فى الوقت؟

الوقت المتوقع للتدريب : إحدى عشرة ساعة .

■ **الوسائل المساعدة** :

* ملف عرض بوربوينت .

* فيديو بروجكتور .

* شرائح .

* سبورة وأقلام.

تعتبر عملية التخطيط أهم العناصر الرئيسية فى الإدارة وهى أهم عنصر من عناصر إدارة الوقت والتخطيط هو عملية تحليل مراحل النشاط المطلوب إنجازها.

إن الوقت لا ينتظر أحداً وحتى أكثر الناس حرصاً على الحفاظ عليه لا يدركون أنهم يضيعونه دون أن يقوموا بعملية تحليلية لأهم الموارد لديهم وهو الوقت.

فى وقتنا الحاضر يكثر الحديث عن قلة الموارد ولكنهم يغفلون عن أهم مورد متناقص وهو وقت المديرين الأكفاء.

يقوم المدير العادى فى كثير من المهام اليومية المختلفة لإدارة نشاط المنشأة ويرى (بيتر دراكر) أن أفضل طريقة لزيادة فعالية الفرد هى تحسين استغلاله لوقته، وهذه النقطة بالذات يغفل عنها كثير من المديرين لتخطيط أوقاتهم . ـرة تمكنهم من وضع جدول زمنى لتنفيذ كل مهمة على حدة دون تداخلها ولكن فى أغلب الأحيان تجد فى جدول المدير مجموعة من الأشياء يريد أن يقوم بالعمل بها بعضها ضرورى والآخر غير ضرورى حيث أثبتت الدراسات أن بعض الأعمال والأنشطة قد لا تكون ضرورية وتحتاج إلى من يقوم بها بدلاً ليوفر جزءاً كبير من وقته للإبداع والإنتاجية.

إن جزءاً كبيرا من مفتاح زيادة الفعالية والكفاءة الإدارية لدى المدراء

هو القدرة على التخلص من النشاطات غير الضرورية إن تحليل واستغلال الوقت ميدان إدارى جديد للإبداع فى عالم الإدارة ولك أن تتأمل مدى الدهشة والغرابة عندما يعرف ا! فى بيئة العمل أنهم يقضون حوالى ٢٥٪ من أعمالهم على الهاتف الثلث منها فى عملية الانتظار.

إن تحليل الوقت بشكل رسمى دقيق يتم عادة من خلال تسجيل نشاط الفرد والوقت والإنجازات فى خلال يوم عمل فى سجل يومى وعند تكرار هذه العملية يمكن تطبيق مبادئ تبسيط العمل التى تجعل منه أكثر فعالية، ومن الصعب جداً على الأفراد على بيئة العمل الاعتراف بأنهم يضيعون جزءاً من أوقاتهم أو أنهم لا يستفيدون منها استفادة قصوى لكن مبدأ قول الأمر أصبح ضرورياً فى عالم الأعمال قبل إحداث أى تغيير.

■ **مخطط تحديد المهمة:**

التخطيط وسيلة السيطرة على الوقت:

* **أولاً: استغلال الوقت:**

استغل الوقت الذى تكون فيه فى ذروة طاقتك فى المهام ذات الأولوية وعندما تكون طاقتك فى ذروتها تتجنب تضييع هذا الوقت.

ثانياً: ساعة العمل الهادئة:

الساعة الهادئة هى إحدى أفضل تقنيات الإدارة التى تم ابتكارها فقد

تنجز فى هذه الساعة ضعف ما تنجزه فى ساعة غيرها فاحرص على عدم تضييعها، ابدأ العمل فى أكثر المشروعات أهمية ثم انتقل إلى العمل فى مشروع رئيسى آخر وليس للسهولة أو التفصيل.

*** ثالثاً: وضع سياساتك الخاصة فى إدارة الوقت:**

تتطلب الفاعلية تخطيطاً لأسابيع وشهور قادمة ويتطلب التخطيط بدوره تقديرات واقعية لمدى ما تستغرقه كل مهمة من وقت.

*** رابعاً: سياسة الوقت:**

توفر لك سياسة الوقت استغلال دورة طاقتك فى إدارة المهام ذات الأولوية وترك الأعمال التقليدية لوقت الفتور، فخصص وقت الدورة للمهام ذات الأولوية والأكثر أهمية.

*** خامساً: وضع خطتك اليومية:**

- ضع جدول أعمال لمهامك اليومية حسب الأولويات مع تحديد مواعيد أساسية لإنجاز كل مهمة فهى إرشادات لك.
- قسم جدول أعمالك، ما أكثر الأعمال أهمية ثم ما الذى يلى فى الأهمية وما الذى يمكن تأجيله حتى الغد، وما الذى يمكن أن يقوم به شخص آخر بدلاً عنك.

– وقد تزيد جدول أعمالك اليومى إذا انتهيت مبكراً، فجدول أعمالك يوضح وجهتك.

*** سادساً : التزم بخطتك :**

ضع قائمة أهداف يومك والمواعيد النهائية لتحقيقها فى مكان تستطيع رؤيته طوال اليوم وستكون قائمة الأهداف هذه هى محدداتك الرئيسية لتبقى على الطريق الصحيح.

■ كيف تخطط للوقت وتتحكم به؟

إن أفضل طريقة للتحكم فى الوقت هو تخطيطه بصورة تسمح لك بأداء جميع المهام بسهولة ويسر تتعرف من خلالها على قدرتك الشخصية على التحليل وتوزيع الدور بالنسبة للأعمال التى تناط بنا وتحديد مدى الأهمية التى تساعد والتفويض وكل ما له علاقة بالتخطيط الجيد.

■ تحليل شخصى لإدارة الوقت :

برفقة سلسلة من العبارات المختلفة لطريقة تحليل الوقت أجب عن هذه العبارات فى إطار صفات عملك وأنماط العادات فأنت الشخص الوحيد الذى قد يكون صادقاً فى عملية التحليل الجيدة لكى تتمكن من تقييم نفسك بإدارة الوقت وتقارنها بالآخرين.

جدول بتحليل شخصى ونفسى فى إدارة الوقت

م	العبارات	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
١	احـتـفـظ بسـجل مكتب لكيـفـيـة قضائى للقسم الأكبر من يومى.				
٢	أضع المهـام غـيـر المحببـة فى جـدولى عندما تكون طاقتى فى أوجها.				
٣	أراجع عـمـلى وأفـوض المهـام التى يمكن أن يقوم بها غيرى.				
٤	لدى وقت لأقوم بواجباتى وما يجب القيام به فى العمل.				
٥	أحلل وقـتى لأحـدد كـيـف يمكننى دمج بعض المهام أو التخلص منها.				
٦	المهـام التى تحقق أهدافاً قـريبـة لهـا أولوية على تلك الأكثر أهمية ومنها بعيدة المنال.				
٧	يعطينى رئيـسى أعـمـالاً أكـثـر مما يعتقد أننى قادر على القيام به.				
٨	أقـوم بالمهـام القـصـيـرة (كـالهـاتف والمراسـلات) قـبـل الابتـداء بالمشروعات الطويلة الأمد.				
٩	أراجع تسلسل مـهـامـى وأقـوم بإجراءات لتحسين ذلك.				
١٠	أرتب أولوياتى حسب أهمية أهداف المهام.				

الدرجة النهائية ....

من الجدول ينبغى الانتباه أنه سيكون هناك اختلاف حقيقى للوقت ذلك لأن أى مبدأ من مبادئ الإدارة لا يمكن تطبيقها فى كل الظروف حيث إن بعض الوظائف والمهن قد تحتاج إلى استجابة مختلفة عن الإجابات المفضلة المقترحة كما هو فى السؤال الأول مثلاً.

بعد الإجابة عن الأسئلة فى الجدول ينبغى على المدير مقارنة إجابته بنقاط الإجابات المفضلة فى الجدول التالى وتحديد رقم لكل إجابة كما هوموضح فى الجدول.

السؤال	لا	أحياناً	غالباً	دائماً
(١)	٢	٣	٢	١
(٢)	صفر	١	٢	٣
(٣)	صفر	١	٢	٣
(٤)	صفر	١	٢	٣
(٥)	٢	٣	٢	٣
(٦)	٢	٣	٢	١
(٧)	٣	٢	١	صفر
(٨)	٣	٢	١	صفر
(٩)	١	٢	٣	٢
(١٠)	صفر	١	٢	٣

إذا كانت درجة الإجابة من ٢٥ فإن الموظف يستخدم وقته بشكل فعال.

أما إذا كانت الدرجة أقل من ١٥ فإن الموظف لا يستغل وقته بشكل فعال وعليه تحسينه.

■ مبادئ استغلال الوقت:

من دراسة التحليل السابق نرى أنه من الضرورى على المديرين الانتباه إلى الأخطاء الشائعة فى استخدام الوقت لأن هذا النموذج صمم من أجل تنمية وعى المدراء بأهمية الأوقات، وإليك بعض الطرق والوسائل التى تساعد المدراء فى استغلال وقتهم استغلال أمثل:

١- على المدير أن يراجع المهام التى يجب عليه إكمالها ليرى هل بالإمكان إنجازها بوقت أقل.

٢- ينبغى استخدام الاختصار كلما أمكن.

٣- يجب أن تتوفر الرغبة فى القيام بالمهام الصعبة أولاً.

٤- ينبغى للمدير ألا يدع غيره يقوم بعمل يستطيع القيام به بشكل أسرع.

٥- على المدير أن يكون حذراً فى إغراق نفسه بأشياء يمكن للغير القيام بها.

٦- على المدير إيضاح الإرشادات والأوامر للمرؤوسين.

٧- على المدير أن يتذكر أن العمل غير المنجز أكثر إثارة له لمتابعة الأداء.

٨- على المدير أن يتصف بالحزم ولا يؤجل الأعمال.

٩- ينبغى للمدير أن يخطط لفترة غيابه وماذا ينبغى على الآخرين القيام به.

١٠- ينبغى على المدير إعطاء المرؤوسين أعمالاً تساعدهم على زيادة قدراتهم.

١١- عليه أن يكون محافظاً على الوقت.

١٢- ينبغى أن يحتفظ ببعض المهام البسيطة لإنجازها فى الوقت الضائع.

١٣- ينبغى أن يكون لدى المدير خطة عمل ينفذها فى الصباح.

■ كيف توزع وقتك؟

إن العمل الإدارى يحتاج إلى اهتمام عال بأهمية الوقت خاصة الذين يعملون فى مستوى الإدارة العليا لأنهم يمضون وقتاً كبيراً فى التخطيط والتفكير ولا يستفيدون من الوقت المتاح لهم سوى ٥,٧٪ وكلما كثرت أعمال الإداريين وجدوا أنفسهم يعملون ساعات طويلة ويستخدمون وقتهم بكفاءة أقل ويظهر من الإحصائية فى المراتب العليا أن ٣٦٪ من وقتهم يضيع فى المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات

بينما هم يحتاجون لقضاء وقت أكثر فى التخطيط والتفكير.

ولنا أن نتساءل كيف يستطيع المدير أن يخطط لوقته ويستفيد منه بشكل أفضل؟ ثم كيف يستطيع الإدارى قياس الطريقة التى يخصصها فى الوقت؟ وما هى الطرق الفعالة للتعامل مع الاتصالات الهاتفية والاجتماع والمقاطعات ومهام الكتابة والقراءة والعمل فى البيت؟

أصبح الإدارى فى كل مكان فى وقتنا الحاضر أكثر دراية ووعياً بالحاجة لإدارة وقتهم بشكل أفضل،ونجد أن الكثيرين يعملون مابين الـ ٥٠، ٦٠ ساعة فى الأسبوع ومع ذلك يجدون هذا الوقت غير كافياً.

إضافة إلى أن كثيراً من المديرين يجدون أن الوقت الذى يمضونه فى أعمالهم يزداد مع أن الناتج يتناقص إذا قورن بالوقت المستثمر. وعندما يلتقى المدرب فى سلم الإدارة إلى المراكز العليا ومنها إلى المراكز المرموقة فى التنظيم فإنه يجب أن يخصص وقتاً أقل فى التفاصيل اليومية ويحتاج إلى وقت أطول فى التخطيط والتفكير، ويظهر لنا فى الجدول التالى طريقة توزيع الوقت لدى بعض المدراء حيث نلاحظ أن أكبر مستهلك للوقت هو الهاتف ١٨٪ ومن هذا الوقت يصرف ثلثه على المكالمات الواردة للمدير وتأخذ المكالمات الهاتفية والاجتماعات غير المتوقعة والمقاطعات حوالى ٣٦٪ من الوقت الإدارى العادى بينما التخطيط والتفكير يأخذ من وقته ٥,٧٪ فقط وهذه مفارقة عجيبة لسوء تخطيط الوقت فى المنظمات خاصة المنظمات فى البيئة العربية. وعلى كل إدارى أن يقرر كيف يوزع وقته فى كل يوم، وكيف تتم جدولته بحيث يستطيع أن يعمل على حل مشكلاته المفاجئة والأهداف البعيدة

والقصيرة.

لكن جزءاً من وقته كما أسلفنا يجب تخصيصه للتخطيط والتفكير. إن التخطيط والتفكير يتطلبان تخطيطاً مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف القصيرة المدى وإعداد استراتيجيات ممكنة التطبيق لتحقيق الأهداف البعيدة الأمد.

جدول توزيع الوقت

	الوقت بالدقائق	النسبة
داخل المكتب		
الهاتف	١٠٨٠	١٨٠
الاجتماعات المجدولة	٨٨,٨	١٤٨
الاجتماعات الفجائية	٦٤,٨	١٠٨
المقاطعات	٤٤,٤	٧,٤
القراءة والكتابة	٤٠,٨	٦,٨
الإملاء على الآلة والسكرتير	٢٧,٦	٤,٦
التخطيط والتفكير - العمل وحيداً	٣٤,٢	٥,٧
	٤٠٨,٢ (٦,٨ ساعات)	٦٨,١٪
بعيداً عن المكتب		
المؤتمرات واجتماعات العمل	٨٤,٠	١٤,٠
اجتماعات (غداء)	٥٧,٦	٩,٦
العمل فى البيت	٤٩,٨	٨,٣
	١٩١,٤ (٣,٢ ساعات)	٣١,٩٪

■ قياس كيفية قضاء وقت العمل:

السؤال الذى يتبادر إلى الذهن كيف يقضى المدير وقته؟ وهل تخصيص الوقت يساهم فى تحقيق الأهداف للمدراء والعاملين؟

ولمعرفة ذلك لابد أن نتعرف على الكيفية التى يستطيع بها المدراء توزيع أوقاتهم وذلك باستخدام السجل اليومى كما هو موضح بالجدول التالى. وللتسجيل اليدوى يمكن أن نستخدم السجل اليومى كما هو موضح فى الجدول عن كل يوم يتم فيه النشاط، وبعد فترة قد تصل إلى أسبوعين سيكون عدد من الملاحظات والنشاطات المسجلة لتعطينا تصوراً وتقديراً معقولاً لكيفية قضاء الإدارى وقته، ويمكن تقدير الوقت الذى يقضيه الإدارى خارج المكتب فى أمور لها علاقة بالعمل والتى يقوم هو بنفسه بتقديمها ثم يضاف هذا الوقت إلى سجل السكريتر الذى يحتفظ بالبيانات عنه.

وبعد الحصول على النتائج يجب تحرير الوقت الذى صرف على الأنشطة المختلفة والمدونة فى القائمة من حيث المسؤولية المناطة بالمدير وبالأهداف بحيث تكون مرشداً له فى اسخدام الوقت لكى تساهم فى ترتيب جوانب العمل التى تحقق الأهداف، ويمكن للإدارى ترتيب أعماله فتحتل الأعمال ذات الأولوية القصوى ويرمز لها(أ)، والمتوسطة الأولوية (ب)، والأقل أولوية (ج).

الوقت:	٨-٩	٩-١٠	١٠-١١	١١-١٢	١٢-١	١-٢	٢-٣	المجموع
في المكتب								
الهاتف	١-١	١	١	١		١	١	٧
الاجتماعات المجدولة	١	١١١				١١١		٧
الاجتماعات الفجائية			١١١	١		١		٥
المعوقات	١١		١	١			١١	٥
القراءة والكتابة		١	١				١	٣
الإملاء	١	١١	١	١		١		٦
التخطيط والتفكير				١١			١١	٤
المجموع	٦ ٣٦	٧	٦	٦			٦	٦
خارج المكتب								
المؤتمرات واجتماعات العمل	ساعة ونصف							٩٠
اجتماعات في أثناء تناول الغداء	ثلاث أرباع الساعة							٤٥
العمل في المنزل	أربعون دقيقة							٤٠
المجموع								١٧٥
مجموع الوقت الكلي								٢١١

■ كيف تقسم اليوم؟

تشعر أحياناً وأنت فى خضم انشغالك بالعمل أن لديك كثيراً من المهام تريد أن تؤديها بصورة تسمح لك بتقسيم العمل اليومى بشكل مرضى وأن لديك كثيراً من المهام لابد من إنهائها وتتساءل فى قرارة نفسك كيف يمكنك السيطرة عليها وإنجازها، ويدخل عنصر الضغط والقلق والإحباط كعنصر فاعل للتقليل من كفاءتك فإن الاستخدام الأمثل والناجح للوقت يتطلب منا إدارة فاعلة للذات وتخطيطاً مسبقاً للعمل وتحديداً للأولويات ومعالجة فعالة للمقاطعات وجدولة مرتبة لوقت الناس وممارسة الأنشطة.

إن القدرة الإشرافية لدى المدراء هى نقطة البداية للعمل الناجح ويساعد التخطيط الفعال للوقت هذه القدرة للبروز والظهور بشكل إنجازات مفيدة ونجد أن كثيراً من المشرفين يدفنون كثيراًمن مواهبهم تحت مكاتبهم المزدحمة والمقاطعات الكثيرة والأعمال المتعددة دون إنجاز أى شىء.

إن الطريقة الفاعلة لإبراز قيمة الفائدة من التخطيط المتأنى للوقت هى أن ننظر إلى الجانب المعكوس: ما هى خسارة المنظمات عندما نكون ضحية للوقت بدلاً من أن نكون أسياداً له؟ فعلى سبيل المثال أى أجزاء من الخسارة أو التكاليف التى تلحق المنظمات والتى يكون سبباً لها التخطيط السىء: الوقت غير المستغل، القرارات المتأخرة، الاجتماعات

المفاجئة، الاجتماعات الطويلة، العملاء وسوء خدمتهم، الأرباح الضائعة للتنظيم؟ كم يكلفنا سوء التخطيط للوقت؟

خذ دقيقة واحدة وتأمل ما يلى:

١- كيف يؤدى التخطيط السيئ للوقت إلى حدوث مشكلات فى التنظيم أو يزيد من التكاليف عليه.

٢- بين الحوادث أو المناسبات التى كان التخطيط السيىء للوقت سبباً سلبياً بخسارته.

٣- صف المناسبات التى كان للتخطيط السىء للوقت أثراً على الآخرين.

إننا نحتاج كمحترفين لإدارة الوقت أن نتعلم كيف نستطيع أن نمضى أوقاتنا بتخطيط سليم فالتحكم فى الوقت هو الرغبة فى اتخاذ المسئولية الكاملة لتخطيط فعال بحيث نبتدئ فى القيام بالعمل دون توقف فعدم البدء فى العمل يعتبر تردداً وعدم القدرة على تغيير الأحداث التى تقع يعتبر جموداً أو عدم مرونة كما أن عدم الرغبة فى إيقاف كثير من حوادث العمل فى الوقت المناسب يعتبر إكراهاً وإلزاماً.

إن التحكم فى الوقت هو القدرة الفاعلة على تغيير كل ما من شأنه تعطيل الأعمال التى لا يمكن من إكمال العمل على الوجه المطلوب فكثير من الحركات العشوائية فى بيئة العمل تؤدى إلى الفوضى والتردد ويسبب التردد بعد مرور السنين خسارة فاضحة وكبيرة على المنظمات.

الخطوة الأولى فى تخطيط الوقت هى أن تعرف ماذا تريد أن تفعل فى وقتك هذا ومعنى ذلك أنك تستطيع متابعة كل الأنشطة اليومية من خلال السجل فى اليوم السابق فالسجل اليومى كما سبق أن لاحظناه فى الجدول السابق يزودنا بأعمدة النشاط ونوع السلوك وبالأشخاص المعنيين وهدف النشاط وبينت نتائج التحليل لنا عدد الساعات التى نقضيها فى كل نشاط من الأنشطة.

■ **أنواع الأسئلة التى نحتاج للإجابة عنها فى تخطيط الوقت هى:**

١- ماذا نفعل - هل سلوكنا مثمر أو غير مثمر؟

٢- متى سنقوم بالعمل؟

٣- كم من الوقت نستغرق حتى نقوم بالعمل؟

٤- مع من تقوم بالعمل؟

٥- أين وصلنا الآن؟

بعد الإجابة الدقيقة لهذه الأسئلة سيصبح لدينا معلومات وافرة تمكننا من التخطيط بأسلوب أكثر فعالية فى اليوم الذى يليه وهناك سؤالاً آخر يجب أن تسأل نفسك ماذا سأفعل كل يوم لإدارتى ومنظمتى؟

إذا لم يكن لدينا خطط محددة ومدروسة وأماكن معينة نذهب إليها وأشخاص نراهم فإننا بطبيعة الحال سنستيقظ فى ذلك اليوم ونحن عاطلين عن العمل.

إن السجل اليومى الذى وصفناه سابقاً ينبغى أن نفتح أعيننا على استخدام أمثل وأكثر فعالية للوقت إذا كانت منظماتنا تعانى من مشكلات الوقت، وربما يكون لدينا طريقة جيدة نبتدئ بها لتحليل أوقاتتنا وهى :

١- هل نحن نقوم بما نريد فعلاً أن نقوم به مستخدمين وقتنا بطريقة مثلى؟

٢- ماذا يمكن أن نعمل؟

٣- ماذا نأمل أن نفعل؟ هل نستفيد كلياً من وقتنا بطريقة تمكننا على تمضية هذا اليوم؟

وعندما لا تتحقق قدراتنا وآمالنا تزيد لدينا نسبة الإحباط فى النهاية وهل تم تحقيق أهدافنا؟ حيث إن تحقيق الأهداف لا يحدث جزافاً حيث إن تحقيق النتائج يأتى من التخطيط السليم للوقت ولذا نجد أن ٥٪ من الناس فى مختلف أنحاء العالم ناجحون بالفعل حسب معاييرهم الشخصية ولذا يعتمد تحديد الأولويات لتخطيط سليم على عاملين رئيسين هما : كيف تود أن تعمل وماذا ينبغى أن تعمل؟ فليس المهم أن تحدد الأوليات لكن المهم أن تحددها فبدونها لا يمكن أن توجد خطة عمل يومية لذا نجد أن كثيراً من العاملين عندما يصلون إلى مكاتبهم يصبحون ضحية سوء التخطيط لأنهم يتفاعلون مع أحداث خارجية بدلاً من السيطرة على ما يفعلونه وعلى ما يستطيعون إنجازه .

■ كيف نحصل على الفائدة القصوى من الوقت؟

لا نستطيع فى بيئة العمل أن نستفيد من كل الفرص المتاحة لنا مهما كانت لنا من القدرات الإبداعية والتنظيمية ما يساعدنا على ذلك ولعل السبب يعود فى ذلك إلى طبيعة التنظيمات وآلية عملها وطبيعة الأشخاص وأنماط سلوكهم التى تتأثر بعوامل منها ما هو تنظيمى ومنها ما هو شخصى. ولن نستطيع تطبيق كل المقترحات التالية والتى لاشك أنها ثرية ومفيدة لكن استطعنا تطبيق خمس أو ست منها فلن نكون ضيعنا وقتاً لأن ذلك سيفيدنا على الاستفادة المثلى للوقت.

* خذ وقتاً للقيام بالتخطيط فكل دقيقة نصرفها فى التخطيط نوفر بواسطتها ثلاث دقائق عند اليوم قارنها بما أنجزته وبما كنت ترجو أن تنجزه.

* حدد مواعيد الانتهاء من المهام بشكل واقعى وتمسك به حتى يكون لديك شعور دقيق بمقدار وقيمة الوقت.

* قم بمهمة واحدة فى كل مرة فعليك أن تنسى كل شىء حتى تنتهى من المهمة التى بيدك.

* استخدم وقتك المفضل بشكل فعال خاصة فى الوقت الذى تكون فيه ذروة نشاطك.

* لا تسمح بالمقاطعات بحيث لا تصرف هذا الوقت فى الأمور التافهة.

* تعلم صنع القرارت واجمع كافة المعلومات التى تساعدك على ذلك.

* قم بالعمل مرة واحدة فقط عندما تنتهى من قراءة مذكرة ما أجب عليها فوراً.

* استخدام الهاتف: استخدم الهاتف بفعالية متناهية خاصة فى الاتصالات الداخلية بدلاً من المذكرات.

* تخلص من شيء ما كل يوم ألقى نظرة على الأعمال التى بين يديك وأهمل الأشياء التى لا تحتاج إليها فعلاً.

* حافظ على طاولة المكتب نظيفة وتخلص من تراكم الأوراق.

* كف عن التأجيل فهو أكبر آفة للإداريين وأشهر مضيعات الوقت.

* لا تخطط بأن تعمل خارج وقت الدوام حتى لا تكون هذه عادة مستفحلة بك.

* تعلم كيف تفوض بكفاءة وفعالية متناهية.

* ضع هذه الأفكار موضع التنفيذ.

إن تغيير العادات السيئة فى العمل خطوة جبارة للإداريين لتحويلها إلى عادات حسنة وجديدة يمكن من خلالها تنظيم أوقاتهم بكل فعالية عندما تكون غارقاً فى العمل ولا تستطيع أن تخرج عن هذه الدائرة فإن أفضل وسيلة لك هى أن تجزئ هذا العمل إلى وحدات صغيرة فالشعور بإنجاز شيء واحد على الأقل فى كل مرة ربما يساعدك فى النهاية على استعادة السيطرة والتخطيط لوقتك الثمين.

■ كيفية السيطرة على العادات السيئة :

* حدد العادة السيئة المطلوب كسرها .
* اكتب الهدف .
* حدد كافة المشاكل الناتجة عن هذه العادة .
* حدد كافة المزايا التى سوف تتحقق لكسر هذه العادة .
* ضخم قيمة النتائج التى سوف تحققها .
* كن صبوراً واطلب مساعدة الآخرين .
* كن إيجابياً وابتعد عن تذكر الماضى .
* كن حازماً .

أغلب مسببات فقد الوقت مرجعها عادات سلبية تم تنميتها خلال سنوات العمل .

كيف أغير عاداتى ؟

* كثير منا يسمع كثيراً عن أهمية إدارة الوقت ومع ذلك لا يفعل شيئاً (لماذا) ؟
* العادات السلبية مع الوقت تصبح جزءاً من السلوك ، وبالتالى يصعب كسرها .

■ منشأة العادة :

* تكرار المنشأ .
* يكتسب بالتعليم عن طريق التجربة .

* والخطأ.

* يصبح عادة سلبية – إيجابية.

■ كيف تتخلص من (مصيدة) الوقت...؟

إليك قائمة بالأشياء التى تضيع الوقت والتى أمكن جمعها فى خلال ثمانية أعوام متصلة من سؤال المديرين فى كثير من البلدان عن إدارة الوقت، ولمساعدة القارئ فى تحليل ما يضيع الوقت الخاص به، فقد أرفقنا بعض أسباب محتملة وحلول خاصة بكل منها لمساعدتك أكثر على التشخيص، وهذه الأسباب والحلول تميل إلى أن تكون شخصية تماماً، إلا أن مضيعات الوقت تكاد تكون واحدة فى هذا العالم.

■ الساعة الهادئة:

إذا قمنا باتباع النصائح السابقة لمضيعات الوقت الثلاثة فإننا فى طريقنا الصحيح لاستخدام الوقت بطريقة مثلى، ومن المفيد جداً أن نأخذ فى الاعتبار أداة نثرى بها حياتنا العملية ونقصد بها (الساعة الهادئة) أى الوقت الذى تكون فيه فى أوج نشاطك لتنهى أى مشروع لديك دون مقاطعات.

وإذا حاولت أن تتصفح سجل عملك اليومى العادى فإنك ستكتشف أنه يتصف بعدد من المقاطعات غير الضرورية أو التى تأخذ

وقتاً أطول وستجد أيضاً مقاطعات ضرورية ولو أنها قصيرة متعلقة بمهام وموضوعات مهمة وبإمكانك الانتظار حتى تنتهى من مهمتك التى تعمل عليها (الساعة الهادئة) يمكنها بالفعل أن تساعدك كثيرا فى هذا المكان .

■ الخطوات الرئيسية التى تساعد فى تحديد الساعة الهادئة :

١- حدد وقت الابتداء والانتهاء واجعله معروفاً للجميع .

٢- عود سكرتيرك على غربلة المكالمات الهاتفية والزائرين .

٣- احتفظ بكل مواعيدك أو أعد جدولتها .

■ التأجيل والتسويف وكيفية التغلب عليه :

التأجيل هو : تأخير المهام المطلوبة إلى موعد آخر وربما نسيانها إلى الأبد .

ويعتبر التأجيل من أهم المشكلات التى تواجه إدارة الوقت وتعيق أداء العاملين قد يترتب عليه آثار وعواقب وخيمة سواء كانت هذه الآثار معنوية أو مادية .

يشير (مريل دوقلاس) إلى « أن التأجيل وباء يصيبنا جميعاً . فكثير من الخطط تخرج عن مسارها ، وأحلام أكثر لا تتحقق . التسويف والتأجيل حجر عثرة رئيسية تعوق أى شخص يريد تحسين مدى

استخدامه واستفادته من وقته. كما أن الكثيرين يصبح التأجيل لديهم عادة متأصلة يمكن أن تدمر أعمالهم وسعادتهم، بل وحتى تؤدى إلى تقصير عمرهم ».

■ أسباب التأجيل:

يعزى التأجيل إلى ثلاثة أسباب وهى:

أ- تأجيل المهام غير المحببة:

إن عدم السرور والارتياح من بعض المهام والأعمال يقود الإنسان إلى تأجيلها. وقد يكون هذا السبب من أكثر أسباب التأجيل لدى المديرين والمشرفين فى الحياة العملية. ولاشك أن تأجيل المهام غير السارة يزيد من مضاعفة عدم السرور هذه. لذلك يجب أخذ زمام المبادرةبعدم التأجيل هذا حتى ينجز العمل وترفرف السعادة على جو العمل والأداء.

ب- المشروعات الصعبة:

كثيراً ما قمنا بتأجيل المهام الصعبة لأننا لا نعرف من أين نبدأ غير أنه من الأهمية بمكان أن نحرص دائماً على التغلب على المهام الصعبة أو على الأقل نسعى إلى إيجاد حلول لها أولاً بأول وإزاحتها من أمامنا والانتقال إلى مهام أخرى. ويمكن لنا أن نجزئ المهام الصعبة إلى مهام صغيرة ثم نسعى إلى حلها مجزأة. وهكذا إن تفتيت المهام أسهل وسيلة لعلاج المشكلات.

جـ- التردد :

إن التردد هو أكثر المشاكل لتعليم البيئة الإدارية العربية وقد يكون السر خلف ذلك هو الحرص الشديد والرغبة الملحة أن تكون آراؤنا صائبة إلى حد بعيد أو على الأقل ألا نرتكب أخطاء.

إن أغلب المديرين يرغبون فى الوصول إلى حد الكمال لذا يصابون بالتردد ويحرصون إلى جعل مرؤوسيهم يقدمون لهم نتائج كاملة وفى الغالب لا يتمكنون من فعل ذلك، ويمكن التغلب على التردد عن طريق إعداد جيد لكل المهام التى تسبب لنا القلق بقائمة تسمح لنا بأن نرى الأشياء التى لا تسير بانتظام.

■ السكرتير وإدارة الوقت :

الاستفادة الفعالة من السكرتير :

إن مدير المكتب أو السكرتير الفعال يضاعف فعالية القائد أو المدير المشرف. كما أنه يساهم فى إدارة وقته بفعالية.

إن قدرة المدير أو السكرتير على تنظيم الوقت وتحليله والتعامل معه ينعكس على فعالية الإدارة والمدير والإنتاجية.

إن تعرف السكرتير على أهمية الوقت والقدرة على إدارته يساعد المدير فى إدارة وقته ونشاطاته. كما أن تدريب السكرتير على إدارة الوقت وتنظيم نشاطات العمل يعتبر عاملاً حيوياً فى فعالية المنظمات فى العصر الحاضر.

■ أهم واجبات فعالية السكرتير :

* فحص المكالمات والزوار.
* وضع نظام محكم لتنظيم الملفات.
* تنظيم المواعيد والاجتماعات.
* إعداد مسودة المذكرات والخطابات.
* تفويض الأعمال الخفيفة.
* القراءة للمدير.
* صيانة ومتابعة وتحديث الملفات.
* مساعدة المدير على تنظيم مهامه وتذكيره بالمواعيد.
* التفكير باحتياجات المستقبل.
* أخذ زمام المبادرة بكل كما يهم المكتب.
* فهم الأمور من أول مرة.

■ الوصايا العشرة :

يقترح (لارى مكدوجل) هذه الوصايا العشر لإدارة الوقت :

١- لا تضع أمامك ساعة :

يرجع سبب الإكثار من النظر إلى الساعة إلى مشكلات يتعرض لها الموظف ذات علاقة بالمدير أو المشرف، كما أن النظر الكثير إلى الساعة قد يدل على عدم الرضا أو الملل من الوظيفة.

٢- لا تقتل الوقت :

إن الموظفـين الذين يقـتلون الوقت يتـسـبـبـون فى القـضـاء على المنظمات .

٣- أكرم مدير مكتبك أو سكرتيرك :

إن مـدير المكتب أو السكرتير الجيـد تساوى قـيمـة الذهـب . ويجب التعرف على مهاراته وكيفية استغلالها .

٤- حاول ألاَّ تسرق شخصاً آخر :

لا تخلو منظمات العمل من بعض الأشخاص الذين ليس لهم عمل، فيكون هؤلاء الأشخاص مصدر إزعاج للآخرين فلا تكن واحداً منهم .

٥- لا تكذب فى كيفية استخدامك لوقتك :

يميل بعض الموظفين إلى الكذب فى طريقة استخدام الوقت . وكلما ارتفع مستوى الإنسان فى وظيفته زادت أهمية الوقت لديه .

٦- تناول طعام الغذاء أو الشاى أو القهوة مع الآخرين :

هذا يساهم فى إتاحة الفرصة للتعرف والاتصال مع الآخرين وفهمهم بشكل أكثر . كذلك يكون فرصة لتعريفك على الآخرين .

٧- خذ أجازتك :

مهما كان العمل الذى تؤديه ومهما كان التفانى والإخلاص فلابد من الإجازة لأنها تعطى الفرصة لتجديد وتنشيط الدافعية للعمل من جديد .

٨- لا تؤجل أو تماطل :

لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد حكمة ذهبية، لكن كم من الجديرين والمشرفين يلتزم بها .

٩- لا تخف من العمل :

إن الثقة بالنفس من أهم مقومات المدير أو المشرف أو الموظف ويمكن بناء الثقة عن طريق الإعداد والتحضير للعمل لتجنب الخوف والفشل .

١٠- لا تتمن وقت الآخرين :

إن تمنى وقت الآخرين دليل على عدم القدرة على إدارة الوقت .

■ التخطيط يمكنك من السيطرة (حالة دراسية) :

اعتاد أبو على مدير أحد الإدارات فى أحد المصالح الحكومية الحضور للعمل مبكراً؛ لأنه يحتاج إلى وقت إضافى لإنهاء مهام اللجنة التى كلف بها، يصل عادة للعمل الساعة السابعة والنصف تماماً، وخلال وجوده فى المصعد صادف مدير إدارة العلاقات الحكومية بالإدارة وسأله عن إمكانية الالتقاء به فى هذا اليوم فحدد له أبو على الساعة العاشرة والنصف، وبعد خروجه من المصعد بدأ يفكر فى أن الفاكس الذى طلبه أمس من أحد أعضاء اللجنة قد وصل وأثناء مروره بقاعة الاستقبال بالإدارة قرر أن يأخذ فنجان قهوة ليعيد له حيويته وأثناء تناوله القهوة أخذ وقتاً للحديث مع أحد الزملاء عن نتائج اجتماعهم بالأمس حول تأمين الأثاث الجديد للإدارة وبينما هو عائد إلى مكتبه يصادفه أحد الزملاء فى الإدارات الأخرى ويسأله عن مكان الخبير الذى استعان به قبل ثلاثة أعوام، وأفاد أبو على أن عليه الاتصال به فيما بعد ليعطيه تفاصيل أكثر من هذا الخبير. وعند اقتراب أبو على إلى مكتبه لاحظ أن مساعده يلوح له بيده بطريقة عصبية حيث أخبره أن رئيسه اتصل به ثلاث مرات يسأل عنه.

وطلب منه الحضور واتضح لأبى على أن هذا الأمر يلتزم استدعائه ولكنه انتهز الفرصة للحديث مع رئيسه فى موضوع آخر وعندها وجد أبو على أنه انقضى من الزمن حوالى الساعة والنصف بهذه المقاطعات قبل أن يدخل فى مكتبه وأثناء الدخول إلى المكتب بدأت المكالمات

تنهال عليه نظراً لتأخره فى الوصول إلى المكتب مما أدى إلى تأجيل الخطة التى كان قد وضعها لنفسه بالأمس، ونظراً لانشغاله بالرد على البريد اليومى والرد على المكالمات ومقاطعات الموظفين نسى الموعد الذى سبق أن حدده وهو موعد الساعة العاشرة والنصف.

وبعد الظهر دخل عليه مندوب العلاقات الحكومية وكان يجيبه وهو منشغل بالبحث عن بعض المعاملات وسط الأكوام الكثيرة من الملفات والأوراق المزدحم بها سطح المكتب وفى حوال الساعة الواحدة والنصف ذهب إلى الاجتماع مع اللجنة الوزارية وهو منهك القوى ولم يكن له أى تأثير يذكر بالاجتماع ووصل إلى منزله وهو فى حالة يرثى لها.

- لو كنت مكان أبى على ماذا تفعل؟
- هل تظن أن أبا على لديه حاسبة التخطيط؟

■■■■■

الفهـــرس

■ ■ ■ ■ ■



في هذا الكتاب

- أهم تعريف الضغوط
- المسببات لاذابة ضغوط العمل
- أمراض الضغوط
- أعراض الضغوط
- التحكم في الوقت
- الضغوط المتعلقة بالعمل
- أساليب إدارة الضغوط
- التحكم في الوقت
- دع الوقت يعمل لصالحك
- مضيعات الوقت
- أهم الحلول لمضيعات الوقت
- أساسيات التفويض الفعال
- كثرة التعامل مع الهاتف
- تخطيط الوقت
- تحديد الأولويات
- تخطيط الوقت
- كيف توزع وقتك؟
- التخطيط يمكنك من السيطرة



مكتبة جزيرة الورد
القاهرة : ٤ ميدان حليم خلف بنك فيصل
ش ٢٦ يوليو من ميدان الأوبرا ت : ٠١٠٠٠٠٤٠٤٦ ـ ٢٧٨٧٧٥٧٤
www.gwbook.net
E-mail:tokoboko_5@yahoo.com